В.А. Морыженков
О.И. Ларина

РАСХОДЫ БАНКА РОССИИ: ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ, КОНТРОЛЬ И АУДИТ

RU SCIence
RU-SCIENCE.COM

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Современная сущность центральных банков заключается в том, что с одной стороны они является банками и выполняют все функции, присущие банкам, но в ином, более крупном масштабе, с другой стороны они являются проводниками государственной экономической политики, органами управления, наделенными властью, правами и обязанностями. В связи с тем, что Банк России представляет собой сложную многофункциональную территориально-распределенную организационную структуру, возникают серьезные проблемы при внедрении процессов контроля и аудита его деятельности. В монографии исследованы расходы Банка России и даны рекомендации по совершенствованию механизмов контроля расходов Банка России.

- Владимир Морыженков, Ольга Ларина
  -
  - Введение
  - 1. Функции и задачи Банка России
  - 2. Смета расходов банка: из практики коммерческих банков и Банка России
  - 3. Правовая база процесса финансового планирования в Банке России
  - 4. Способы оценки обоснованности включения затрат в смету капитальных вложений
  - 5. Методика оценки обоснованности данных, используемых при составлении и утверждении смет расходов Банка России
  - 6. Контроль правомерности и целесообразности произведенных расходов Банком России
  - 7. Рекомендации по совершенствованию контроля расходов Банка России
  - 8. Внешний аудит Банка России: общие организационные подходы
  - 9. Проверка финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерации (Банка России)
  - Заключение
  - Список использованных источников
  - Приложение 1
  - Приложение 2
  - Приложение 3
  - Приложение 4

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15

Владимир Морыженков, Ольга Ларина
Расходы Банка России: целесообразность, контроль и аудит: монография

Рекомендовано к изданию на заседании кафедры банковского и страхового дела от 31 марта 2015 г., протокол № 9

Ответственный редактор:
В. А. Морыженков, д-р экон. наук, проф., и.о. заведующего кафедрой банковского и страхового дела

Введение

В соответствии со ст. 83 Закона № 86-ФЗ от 10.07.2002 г. «О Центральном банке РФ (Банке России)» Центральный банк Российской Федерации (далее – ЦБ РФ, также Банк России, ЦБ) образует единую централизованную систему с вертикальной структурой управления, в которую входят: центральный аппарат ЦБ; территориальные учреждения (далее – ТУ) ЦБ, включая так называемые национальные банки республик – субъектов РФ; главные и обычные расчетно-кассовые центры (далее – ГРКЦ, РКЦ) и вычислительные центры ЦБ; полевые учреждения ЦБ; другие (учебные заведения и организации, обеспечивающие основную работу ЦБ).

В свою очередь центральный аппарат и ТУ характеризуются сложной функциональной структурой, т. е. наличием разнообразных внутренних относительно обособленных подразделений (департаментов и др.), ответственных за отдельные направления деятельности ЦБ в целом или данного ТУ. Функциональная структура ТУ ЦБ во многом дублирует структуру центрального аппарата. В Приложении 1 представлен полный состав подразделений Банка России.

Высших органов управления у Банка России два:

1) коллегиальный Национальный финансовый совет (далее также – НФС)[1], в состав которого входят 12 человек, двоих из которых делегирует Совет Федерации РФ, троих – Государственная Дума РФ, троих – Президент РФ, троих – Правительство РФ (каждый из этих органов власти, направивший своих представителей в состав НФС, может отозвать их и заменить другими лицами). В состав НФС входит также Председатель Банка России. Члены НФС, за исключением Председателя Банка России, не работают в Банке России на постоянной основе и не получают плату за эту деятельность. Общее руководство деятельностью НФС осуществляет его Председатель, которого избирают из своего состава члены НФС;

2) коллегиальный Совет директоров, в который входят Председатель Банка России и 14 других членов, работающих в Банке России на постоянной основе.

Финансовые потоки Банка России обеспечивают деятельность Банка России как внутри учреждений и организаций Банка России, так и между центральными и территориальными учреждениями и организациями Банка России по следующим основным направлениям: реализация единой государственной денежно-кредитной политики во взаимодействии с

Правительством Российской Федерации; осуществление эмиссии наличных денег и организация наличного денежного обращения; осуществление валовых расчетов в Российской Федерации; обеспечение обслуживания счетов бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации; обеспечение проведения банковских операций; осуществление бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы Российской Федерации; организация и обеспечение валютного регулирования и валютного контроля в соответствии с законодательством Российской Федерации; осуществление всех видов банковских операций и иных сделок, необходимых для выполнения функций Банка России или по поручению Правительства Российской Федерации; проведение расчетов с международными организациями, иностранными государствами, а также с юридическими и физическими лицами; обеспечение управления золотовалютными резервами Банка России; разработка прогнозов и составление платежного баланса Российской Федерации; осуществление государственной регистрации кредитных организаций; выдача, приостановление и отзыв лицензий кредитных организаций на осуществление банковских операций; осуществление надзора за деятельностью кредитных организаций и банковских групп; осуществление административной и внутрихозяйственной деятельности Банка России; обеспечение юридической поддержки экономической деятельности Банка России; обеспечение других направлений функциональной деятельности Банка России.

Таким образом, Банк России является уникальным по своим масштабам и функциям государственным учреждением. По имеющимся данным, Россия занимает второе место в мире по численности сотрудников, приходящихся на 100 тыс. человек населения.

В современной России Центральный банк РФ в соответствии с посвященным ему Законом от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ находится не просто в государственной, а в федеральной государственной собственности, что означает необходимость постоянного контроля его расходов и доходов и проверки финансово-хозяйственной деятельности со стороны Счетной палаты РФ.

После утверждения годовой финансовой отчетности Банка России Советом директоров Банк России перечисляет в федеральный бюджет 50 %[2] фактически полученной им по итогам года прибыли, остающейся после уплаты налогов и сборов в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

Оставшуюся прибыль Банка России Совет директоров направляет в резервы и фонды различного назначения.

Банк России ежегодно не позднее 15 мая представляет Думе свой годовой отчет, в который входят: – отчет о деятельности ЦБ РФ, в том числе перечень мероприятий, реализующих единую государственную денежно-кредитную политику, проведенных Банком России, и анализ выполнения основных параметров указанной политики; – анализ состояния экономики РФ, в том числе анализ денежного обращения и кредита, банковской системы РФ, валютного положения и платежного баланса РФ; – годовая финансовая отчетность Банка России; – аудиторское заключение по годовой финансовой отчетности Банка России; – заключение Счетной палаты РФ по результатам проверки счетов и операций ЦБ РФ, на которые распространяется действие Закона «О государственной тайне».

Под годовой финансовой отчетностью Банка России понимаются: – годовой баланс, счет прибылей и убытков, в том числе отчет о прибыли и ее распределении; – отчет о формировании и об использовании резервов и фондов Банка России; – отчет об управлении Центробанком входящими в состав его имущества ценными бумагами и долями в капиталах организаций; – отчет о расходах на содержание служащих Банка России; – отчет об исполнении сметы капитальных вложений; – отчет об объеме сделок, совершенных Банком России на торгах фондовых бирж и/или иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Дума направляет годовой отчет ЦБ РФ Президенту, Правительству (для заключения), рассматривает его сама до 1 июля и принимает решение. Отчет публикуется не позднее 15 июля года, следующего за отчетным.

Порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении Банка России, утверждается Национальным финансовым советом. Так, Банк России имеет в настоящее время следующие фонды: Резервный фонд, Социальный фонд. Целью формирования Резервного фонда Банка России является обеспечение стабильной деятельности Банка России при выполнении законодательно закрепленных за ним функций. Резервный фонд формируется за счет прибыли Банка России. На пополнение Резервного фонда Банка России по решению Совета директоров Банка России могут направляться средства из других фондов и резервов, относящиеся к собственным средствам (капиталу) Банка России. Основными направлениями использования Резервного фонда являются покрытие потерь по активным операциям, связанным со списанием с баланса Банка России безнадежных к возврату долгов перед Банком России, покрытие потерь, возникающих при проведении расчетных и

кассовых операций. Целью формирования Социального фонда является обеспечение социальных нужд работников Банка России и в отдельных случаях пенсионеров, состоящих на учете в Банке России. Социальный фонд формируется за счет прибыли Банка России.

В связи с тем, что Банк России представляет собой сложную многофункциональную территориально-распределенную организационную структуру, возникают серьезные проблемы при внедрении процессов внутреннего контроля и аудита. Актуальным и важным для государства является создание действенного механизма проверки нормативного методического обеспечения функционирования системы внутреннего контроля и аудита, а также противодействия коррупции в финансово-хозяйственной деятельности Банка России.

Целью настоящей работы является разработка научно-методических рекомендаций проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерацией (Банка России).

Все исследования, выполненные в рамках работы, сделаны на базе открытых источников, которые были получены с официальных сайтов Банка России, Министерства финансов РФ, Счетной палаты РФ, а также из базы Консультанта. При выполнении работы авторы столкнулись с проблемой чрезмерной закрытости официальных данных о деятельности Центрального банка РФ. Поскольку годовой отчет Банка России публикуется не ранее июня следующего года, основной информационной базой настоящего исследования являются опубликованные годовые отчеты Банка России за 2012 и за 2013 гг.

1. Функции и задачи Банка России

Создание центральных банков является необходимой и вполне логичной исторической закономерностью развития экономических и денежных систем. И хотя, как показывает настоящее состояние денежных систем разных стран, идеальной системы государственного регулирования, которая могла бы полностью обеспечивать устойчивость банковского сектора и постоянство развития экономики, не существует, тем не менее, создание центрального банка и наделение его особыми, специфическими функциями является важнейшей частью современного государственного управления любой экономической системой. Кроме перечисленных выше причин, определяющих необходимость центральных банков, следует отметить, что идея центрального банка зарождалась у правителей, когда становилось ясно, какие преимущества они получают. Так, монопольная эмиссия денег позволяет государству иметь доход от эмиссии (сеньораж). Организуя систему денежного обращения, государство имеет возможность контроля субъектов денежного обращения. Обязательность платежей юридических лиц в безналичной форме позволяет контролировать налоговую дисциплину в стране, что также важно и, безусловно, нужно. Кроме того, центральные банки хранят официальные золотовалютные резервы государства и управляют ими, размещают на своих счетах бюджетные средства, осуществляют расчеты по поручению правительства, кредитуют в случае необходимости правительственные нужды.

В настоящее время основными функциями центральных банков считаются: эмиссия денег, быть «банком для банков», быть банкиром правительства, являться главным расчетным центром страны, а также регулировать экономику страны монетарными методами. Эмиссия денег – важнейшая и традиционная функция, закрепление этой функции за конкретным банком фактически означало признание его особой роли и статуса в банковской системе, т. е. выделение его в роли центрального банка.

Хотя считается, что первый центральный банк был создан в Швеции в 1654 г., вплоть до 19 в. не существовало строгого разграничения между эмиссионными и коммерческими банками. Анализируя первоначальные этапы формирования банковских систем, можно отметить, что банки конкурировали между собой в выпуске денежных обязательств. Каждый крупный банк выпускал свои денежные обязательства (ноты), которые обеспечивались драгоценными металлами (золотом или серебром). Однако,

вскоре ситуация начала меняться. Коммерческие банки начали использовать выпуск нот (в дальнейшем – банкнот) для увеличения своих пассивов и наращивания ресурсов. Это привело к росту необеспеченных банкнот, и с середины 19 века началось все большее разграничение между эмиссионными и коммерческими банками. Правительства государств всячески способствовали этому, так как в случае банкротства отдельных эмитентов банкнот происходил сбой денежного обращения на финансовом рынке.

В большинстве европейских стран в 19 в. частные центральные банки доминировали в банковском секторе. Однако их особых статус подчеркивала лишь эмиссионная функция, в их функции пока не входили денежное регулирование и поддержание экономической стабильности. В 50-е гг. 19 в. впервые начали использоваться монетарные методы регулирования экономики – учетные ставки. Механизм заключался в увеличении учетной ставки по векселям с целью нормирования и сдерживания предоставляемых кредитов для банков или в снижении учетной ставки при условии наличия у государства достаточного количества обеспеченных банкнот.

В 1873 г. английский экономист Уолтер Бейджхот опубликовал труд под названием «Ломбард-стрит: описание денежного рынка», в котором призывал денежные власти постоянно кредитовать и обменивать государственные банкноты на золото в ситуации паники вкладчиков. Так же он ввел широко применимый в настоящее время термин – «кредитор в последней инстанции»[3]. Функция центральных банков как «кредиторов в последней инстанции» стала активно развиваться в 20 в.

Россия отставала в организации централизованной банковской системы от Европы. Первый банк в императорской России был создан при Анне Ивановне в 1733 г. В 1757 г. (при Екатерине 2) в обращение начали вводить бумажные банкноты (ассигнации), которые были обеспечены золотом. Банковская система России динамично развивалась, создавались коммерческие банки. В 1841 г. появились сберегательные кассы. В 1860 г. был создан Государственный центральный банк Российской империи, подчиненный министерству финансов[4]. Краткая история развития Банка России представлена в Приложении 2.

Таким образом, идея центрального банка зародилась в условиях относительно развитых капиталистически-рыночных отношений, когда в нем возникла историческая и экономическая потребность, именно когда стало ясно, что дальнейшее развитие рынка вообще и финансового рынка в частности, без

центрального банка как одного из органов государственного (общественно организованного) управления и надзора чревато глубокими потрясениями и неоправданными потерями. Создание центральных банков с функциями регулирования денежных и кредитных отношений явилось выдающимся историческим открытием, позволившим обуздать стихию рынка при сохранении относительной свободы частного предпринимательства в этой области[5].

Современная сущность центральных банков заключается в том, что с одной стороны они является банками и выполняют все функции, присущие банкам, но в ином, более крупном масштабе, с другой стороны они являются проводниками государственной экономической политики, органами управления, наделенными властью, правами и обязанностями.

В соответствии со ст. 3 Закона (ФЗ № 86) «О Центральном банке РФ (Банке России)» у Банка России имеются основные цели деятельности, которые можно обозначить как его стратегические цели: защита и обеспечение устойчивости рубля; развитие и укрепление банковской системы РФ; обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы; развитие финансового рынка РФ; обеспечение стабильности финансового рынка.

Для достижения указанных целей Банк России выполняет множество различных задач по следующим основным направлениям: реализация единой государственной денежно-кредитной политики во взаимодействии с Правительством Российской Федерации; осуществление эмиссии наличных денег и организация наличного денежного обращения; осуществление валовых расчетов в Российской Федерации; обеспечение обслуживания счетов бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации; обеспечение проведения банковских операций; осуществление бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы Российской Федерации; организация и обеспечение валютного регулирования и валютного контроля в соответствии с законодательством Российской Федерации; осуществление всех видов банковских операций и иных сделок, необходимых для выполнения функций Банка России или по поручению Правительства Российской Федерации; проведение расчетов с международными организациями, иностранными государствами, а также с юридическими и физическими лицами; обеспечение управления золотовалютными резервами Банка России; разработка прогнозов и составление платежного баланса Российской Федерации; осуществление государственной регистрации кредитных организаций; выдача, приостановление и

отзыв лицензий кредитных организаций на осуществление банковских операций; осуществление надзора за деятельностью кредитных организаций и банковских групп; осуществление административной и внутрихозяйственной деятельности Банка России; иные задачи.

Анализируя указанный Закон, целесообразно сгруппировать все многообразные функции Банка России (статья 4) следующим образом:

1) обслуживающие денежное обращение (денежная эмиссия и организация наличного обращения);

2) установочно-разрешительные (установление правил проведения расчетов внутри страны и с международными организациями, установление правил отчетности и проведения банковских операций, правил бухгалтерского учета);

3) регистрационно-лицензионные (государственная регистрация кредитных организаций и негосударственных пенсионных фондов, их лицензирование, приостановление действий лицензий, регистрация эмиссии ценных бумаг);

4) надзорные (в банковской системе, в национальной платежной системе, на финансовых рынках, в сфере корпоративных отношений, а также валютный контроль);

5) операционные (эффективное управление золотовалютными резервами, обслуживание счетов бюджетов разных уровней, собственная хозяйственная деятельность);

6) прогнозно-аналитические (прогноз платежного баланса и других показателей, анализ экономики, разработка денежно-кредитной политики);

7) обеспечивающие стабильность и развитие экономики (кредитор последней инстанции, защита прав и законных интересов акционеров и инвесторов на финансовых рынках).

Все обозначенные задачи демонстрируют в основном властные, управляющие полномочия Банка России, лишь некоторые из них (например, осуществление всех видов банковских операций) характеризуют его как банк. С иными банками Банк России также объединяет ограниченная, регламентированная свобода деятельности. Можно отметить, что как и для обычных банков, для Банка России существуют запреты и ограничения, только несколько иные. Так, в частности Банк России не имеет права:

1) участвовать в капиталах кредитных организаций (кроме Сберегательного банка РФ), приобретать акции (паи) кредитных и иных организаций (кроме международных организаций, которые занимаются развитием сотрудничества в денежно-кредитной, валютной, банковской сферах, в т. ч. между центральными

банками иностранных государств);

2) предоставлять кредиты Правительству РФ для финансирования дефицита федерального бюджета, покупать государственные ценные бумаги при их первичном размещении, за исключением тех случаев, когда это предусматривается в федеральном законе о федеральном бюджете, а также предоставлять кредиты для финансирования дефицитов бюджетов государственных внебюджетных фондов, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов;

3) осуществлять банковские операции с юридическими лицами, не имеющими лицензии на осуществление банковских операций, и физическими лицами, (исключение из этого правила составляют органы государственной власти и органы местного самоуправления, их организации, государственные внебюджетные фонды, воинские части, военнослужащие, служащие Банка России, также Банк России вправе обслуживать клиентов, не являющихся кредитными организациями, в регионах, где отсутствуют кредитные организации);

4) осуществлять операции с недвижимостью, за исключением случаев, связанных с обеспечением деятельности Банка России и его организаций;

5) заниматься торговой и производственной деятельностью (также как и иные кредитные организации);

6) выдавать кредиты сроком свыше 1 года и пролонгировать выданные кредиты (однако, исключение может быть сделано по решению Совета директоров Банка России, кроме того кредиты без обеспечения разрешено предоставлять Агентству страхования вкладов на срок до 5 лет);

7) требовать от кредитных организаций выполнения несвойственных им функций, а также требовать предоставления не предусмотренной в федеральных законах информации о клиентах кредитных организаций и об иных третьих лицах, не связанной с банковским обслуживанием указанных лиц;

8) устанавливать прямо или косвенно не предусмотренные в федеральных законах ограничения на проведение операций клиентами кредитных организаций, а также обязывать кредитные организации требовать от их клиентов документы, не предусмотренные в федеральных законах;

9) проводить более одной проверки кредитной организации (ее филиала) по одним и тем же вопросам за один и тот же отчетный период деятельности (при этом проверкой могут быть охвачены только 5 календарных лет деятельности кредитной организации (ее филиала), предшествующие году проведения проверки). Исключение из этого правила возможно, если

повторная проверка проводится в связи с реорганизацией или ликвидацией кредитной организации, если выявлены признаки неустойчивого финансового положения кредитной организации, либо в порядке контроля за деятельностью территориального учреждения Банка России, проводившего проверку;

10) привлечь кредитную организацию к ответственности за нарушение, если со дня его совершения истекло 5 лет.

Таким образом, Банк России сочетает в себе черты и банка и государственного органа, выполняет важнейшие функции, является главенствующим и центральным элементом банковской системы, от качества работы которого зависит эффективность функционирования всей банковской системы, состояние денежной компоненты экономики, а следовательно и иное (экономическое, социальное) развитие страны.

Так, по состоянию на 1.01.2014 г. структура Банка России включала 832 подразделения, из них: центральный аппарат, Первое операционное управление, 79 территориальных учреждений (ТУ), 78 ГРКЦ и 355 РКЦ (расчетно-кассовые центры), четыре отделения и Операционное управление Московского ГТУ Банка России, 10 подразделений Службы Банка России по финансовым рынкам, семь центров внутреннего аудита, Межрегиональный центр безопасности, три подразделения Центрального хранилища, 94 полевых учреждения, три информационно-вычислительных подразделения и другие вспомогательные подразделения. Численность служащих Банка России составила на начало 2014 года 65,3 тыс. единиц.[6]

Банк России совместно с Правительством РФ уделяют большое внимание проблемам развития национальной банковской системы. В настоящее время в стране реализуются задачи, определенные в среднесрочной программе, нацеленной на повышение устойчивости и финансовой стабильности банковской системы. Тенденции последних лет (упразднение ФСФР и передача ее функций Банку России, создание Национальной платежной системы (далее в схеме НПС)) показывают все более усиливающуюся централизацию государственного управления в финансовой сфере, структура Банка России усложняется и увеличивается, что, на наш взгляд, увеличивает его операционные риски.

Целесообразным представляется вывести ряд некоторых функций из сферы ответственности Банка России. Например, установочно-разрешительные и надзорные функции могут реализовываться Ассоциацией российских банков, специалисты которой обладают и соответствующей квалификацией, и авторитетом, и возможностями. Для этого необходимо создать

институт саморегулирования в банковской системе. Это позволит Банку России сконцентрировать свои усилия на реализации основной задачи – развитии экономики монетарными методами и проведении адекватной макроэкономической политики. Основополагающие и бесспорные, на наш взгляд, функции и задачи Банка России представлены на рис. 1.1. Для реализации возложенных задач и функций необходимы соответствующие организационные структуры, а также денежные потоки, планирование которых в Банке России также специфично, как и его деятельность.

Рис. 1.1 – Основополагающие функции и задачи Банка России.

2. Смета расходов банка: из практики коммерческих банков и Банка России

Составление сметы расходов является частью процесса планирования, которое необходимо для развития банка и обоснования конкретных путей достижения поставленных целей. Исключительно важной частью этого процесса является финансовое планирование деятельности банка – процесс оценки и выбора вариантов плановых решений относительно привлечения и размещения денежных ресурсов, а также их выражения в виде финансового плана (бюджета). Разные сметы расходов банка являются составной частью бюджета банка.

Расходы банка должны быть по возможности минимальными (в расчете на выбранные контрольные показатели, наиболее адекватно отражающие конечную эффективность работы банка), а потому ими необходимо постоянно управлять, имея в виду как минимум недопущение нерационального использования имеющихся средств, в том числе путем организации соответствующего контроля. С этой целью используются процедуры бюджетирования – регулярного самостоятельного составления совокупности финансовых планов (бюджетов) банка. Исходная информация для их составления берется из плановой структуры бизнес-процессов, отражающей направления предстоящего развития, намеченные для себя банком.

Смета банка в целом представляет собой совокупность планируемых расходов подразделений и общих банковских расходов. В результате сведения бюджетов может быть получен проект необходимого банку бюджета денежных потоков (на месяц, квартал, год). Управление расходами на основе бюджетирования основывается на анализе причин отклонений фактически достигнутых результатов от разработанных бюджетов (от планового уровня показателей) и предполагает скользящую корректировку планов как минимум один раз в месяц.

Бюджетирование должно сочетаться с созданием таких механизмов финансового планирования и управленческой отчетности, которые бы обеспечивали руководство банка достоверной информацией, в том числе об эффективности деятельности его внутренних подразделений, необходимой для принятия грамотных управленческих решений. Для этого следует опираться на планово-бюджетную документацию.

Желательно составлять следующие виды бюджетов (сметы): финансовых ресурсов; операционных доходов и расходов; хозяйственных расходов; расходов на сотрудников; административных расходов; капитальных вложений. Сметы затрат при этом планируются исходя из методического единства состава и направлений затрат; наиболее полного распределения расходов по сметам отдельных подразделений; формирования сметы затрат подразделений, не зарабатывающих доходы, с учетом их возможного покрытия за счет доходов зарабатывающих подразделений. Подразделения рассчитывают и представляют свои сметы расходов, включая в них расходы, связанные с обеспечением их деятельности. Отметим, что сказанное относится как к функционированию коммерческого банка, так и к функционированию Центрального банка, поскольку, несмотря, на то, что получение прибыли не является целью его деятельности, прибыль он получает значительную, при этом в его структуре есть «зарабатывающие» подразделения и «незарабатывающие» подразделения, но обеспечивающие выполнение других важнейших функций.

Таким образом, виды смет банка могут быть исследованы по следующим классификационным признакам: по видам расходов; по видам подразделений. Поскольку целью данного исследования является разработка научно-методических рекомендаций проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерацией (Банка России) и его структурных подразделений и учреждений, логичным представляется провести анализ смет отдельных подразделений Банка России. Следует отметить, что отчетные материалы о финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерацией (Банка России) и его структурных подразделений и учреждений не являются общедоступной информацией. Проведенный поиск выявил наличие только общей (сводной) финансовой информации, по подразделениям информация не детализируется.

Смета финансирования любого банка включает в себя следующие сметы: смету административно-управленческих расходов (текущих расходов), смету капитальных вложений. Так, в годовом отчете Банка России (как за 2012 г., так и за 2013 г.) представлен отчет о выполнении сметы капитальных вложений. Кроме того, имеются отчеты (не по сметам, а по факту): о процентных расходах; о расходах по операциям с ценными бумагами; о расходах по организации наличного денежного обращения; о расходах по отрицательной переоценке ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи; о чистых расходах

(доходах) по формированию (от восстановления) провизий; о прочих операционных расходах; о расходах на содержание служащих Банка России. Следует отметить, что сметы перечисленных выше расходов обязательно должны планироваться Банком России, но в свободном доступе не публикуются.

По видам подразделений выделяют смету головного банка (для Банка России – Центрального аппарата) и смету филиалов (для Банка России – его территориальных подразделений).

В рассматриваемой области планирования финансовой деятельности банка могут применяться следующие технологии (приемы).

1. Разработка альтернативных планов, когда готовится и анализируется несколько вариантов плана бюджета (оптимистичный, пессимистичный, оптимальный). Такая практика характерна для крупных банков, где в процессе планирования принимает участие ограниченная группа высококвалифицированных специалистов. Используется в банках с высокой степенью централизации управления.

2. Итерационное планирование, заключающееся в многократном согласовании бюджета на различных уровнях ответственности. Такая технология характерна для крупных организаций и предполагает участие в составлении плана и в контроле за его выполнением менеджеров всех уровней. Эта технология предпочтительна для банков с менее жесткой централизацией управления.

3. Планирование «от достигнутого». Эта технология применяется как в условиях устойчивого, хорошо прогнозируемого бизнеса, так и в случаях, когда невозможно собрать и качественно обработать информацию о перспективах бизнеса (планирование «на глазок»). В план переносятся данные прошедших периодов, как плановые, так и фактические, либо рассчитываются новые плановые значения статей как относительные доли от значений за прошлые периоды. Планирование «от достигнутого» намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на ведение бюджетного процесса, при очередном его «витке» в бюджет вносятся лишь коррективы, отражающие произошедшие изменения, однако есть опасность того, что некоторые данные могут перейти из прошлых периодов без пересмотра и корректировки.

4. Технология «скользящего бюджета». Характерна для направлений, когда ситуация (как внешняя, так и внутренняя) способна резко меняться. Такая технология позволяет оперативно корректировать планы на основании анализа результатов

выполнения бюджета на предыдущих этапах. Наибольшее внимание здесь уделяется планированию бюджета с учетом поведения рынка[7].

Для исследования обоснованности включаемых в сметы данных целесообразно проанализировать процесс финансового планирования. Так, разработка и внедрение полноценной системы финансового планирования (бюджетирования) в банке включают следующие этапы.

Этап 1. Формирование финансовой структуры банка.

При формировании финансовой структуры банка необходимо различать как структурные подразделения, так и менеджеров, ответственных за каждое направление. В финансовой структуре должна отражаться иерархия центров прибыли, затрат, финансовой ответственности. В соответствии с утвержденной финансовой структурой в банке будет консолидироваться бюджетная информация.

В основе финансового управления в банке лежит сегментирование – представление дезагрегированной информации по отдельным направлениям деятельности банка. В качестве таких сегментов в банках обычно выделяются бизнес-единицы и центры финансовой ответственности (ЦФО). К бизнес-единицам относятся филиалы, а к ЦФО – подразделения головного офиса и филиалов. При этом если ЦФО получает доход от внешних клиентов или от продажи привлеченных ресурсов, то он рассматривается как центр прибыли (ЦП). Все остальные – обслуживающие или обеспечивающие ЦФО – рассматриваются как центры затрат (ЦЗ). У Банка России также имеются центры прибыли (подразделения по расчетно-кассовому обслуживанию кредитных организаций, подразделения инкассации, подразделения по работе с ценными бумагами), а также центры затрат (например, подразделения информационных технологий, административные подразделения).

Этап 2. Разработка структуры бюджетов банка.

Финансовые планы банка должны быть зафиксированы в определенной форме, позволяющей интегрировать, координировать и кооперировать планы различных объектов планирования. Форму предоставления плановой информации определяет подразделение планирования и согласует с кураторами бизнес-направлений. Отчетные формы должны иметь степень детализации, необходимую для однозначной идентификации бюджетной позиции.

Считается, что бюджеты банка необходимо планировать в следующей последовательности: сначала – бюджет активов и пассивов (бюджет операционной деятельности), затем – бюджет

доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках), далее – смета капитальных вложений и бюджет движения денежных ресурсов. Указанный порядок распространяется также и на Банк России.

Этап 3. Разработка регламента организации бюджетного процесса (последовательность действий, сроки и ответственные исполнители).

Содержание регламента будет прямо зависеть от организации в банке управленческого учета и уровня автоматизации. В целях контроля за целевым использованием средств определяются распорядители сметы. В подразделениях это обычно основной распорядитель – руководитель подразделения и сораспорядитель – руководитель другого подразделения, отвечающий за конкретное направление деятельности банка (подпись сораспорядителя бывает необходима по отдельным статьям сметы). Например, если подразделение предусматривают в своей смете расходы на приобретение компьютеров, то оно согласовывает соответствующую сумму с руководством подразделения информационных технологий.

Существует несколько методов планирования бюджетов банка.

1. Метод «сверху вниз». Данный метод применяется для централизованного формирования планового бюджета. Руководство доводит до структурных подразделений плановые показатели. Однако при таком методе существует опасность формирования нереального плана, невыполнимых плановых показателей бюджета подразделений, если руководство банка не учтет всех особенностей деятельности последних.

2. Метод «снизу вверх». Руководители подразделений непосредственно участвуют в формировании планового бюджета банка и представляют на рассмотрение руководству планы по своим направлениям.

3. Комбинированный метод позволяет использовать преимущества предыдущих двух методов и при этом учесть их недостатки. Руководство банка «спускает» подразделениям, включая филиалы, общебанковские консолидированные показатели статей бюджетов (метод «сверху вниз») и в этих заданных рамках подразделения формируют свои планы (метод «снизу вверх»).

4. Метод «комбинированный с лимитами» позволяет руководству устанавливать лимиты для некоторых статей бюджета, в частности статей неоперационного бюджета[8].

Важным элементом бюджетного процесса является аллокация расходов – разнесение (распределение) общебанковских расходов, представляющих собой затраты обслуживающих,

инфраструктурных центров банка, по ЦФО. Данной процедуре подвергаются только те накладные расходы, которые нельзя прямо отнести на соответствующий ЦФО. Подробнее методы аллокации банковских расходов рассмотрены в **Приложении 3.**

При формировании планового бюджета банка необходимо регулярно анализировать прошлые и текущие тенденции и условия функционирования на рынке, которые могут повлиять на реальность прогноза, создавать различные сценарии прогнозов на основе изменяемых показателей (процентные ставки и курсы валют, цены акций, уровень инфляции, уровень рисков и др.), а также анализировать их воздействие на стратегические цели и задачи банка.

Так, в практике коммерческих банков используется понятие оперативного бюджета банка. Оперативный бюджет банка – набор внутренних плановых и отчетных документов. Оперативный бюджет банка может быть представлен, как минимум, бюджетом активов и пассивов, бюджетом доходов и расходов, бюджетом движения денежных средств и сметой капитальных вложений. Оперативный бюджет банка содержит следующую информацию: активы и пассивы; привлечения и размещения; доходы и расходы; капитальные вложения[9].

Помимо балансовых доходов и расходов в бюджетах бизнес-направлений и центров ответственности учитываются: трансфертные доходы и расходы; коррекции доходов и расходов на основе перечня тарифицируемых услуг подразделений банка; аллокации затрат центров инфраструктуры, т. е. распределение расходов, которые не могут быть однозначно перенесены на ЦФО, входящие в бизнес-направления. Выделяют аллокации общебанковских расходов (например, аренда) и аллокации затрат общебанковских подразделений (например, затраты Управления информационных технологий). Каждый платеж должен быть однозначно отнесен к статье движения денежных средств. Общие банковские расходы относятся на подразделения по выбранным алгоритмам распределения во внесистемном учете.

Как указывалось выше, формирование финансовой структуры банка является важным моментом при финансовом планировании в банке. Необходимо четко определить организационное обеспечение бюджетного планирования: определить состав участников процесса, формирование и разграничение полномочий и ответственности отдельных структурных подразделений, назначение ответственных персон (табл. 2.1).

Представленная в табл. 2.1 финансовая структура, на наш взгляд, может быть рекомендована к использованию Банком России. Чтобы система планирования была эффективной, в Банке

необходимо наличие такого коллегиального распорядительного органа, как Бюджетный комитет. При рассмотрении финансового плана Банка и всех вопросов, связанных с планированием, важна именно коллегиальность. Членами указанного комитета должны быть руководителей верхнего звена, начальник планово-экономического подразделения, руководители (или кураторы) подразделений Банка. Так, обоснованность и целесообразность расходов, указанных в сметах подразделений Банка России, в первую очередь, должны проверять эксперты Бюджетного комитета, прежде, чем они будут представлены для утверждения Советом Директоров или Председателем.

Финансовое планирование в банке осуществляется под руководством лица, курирующего финансовую часть его деятельности. Для организации и методического обеспечения процесса финансового планирования, а также мониторинга реализации планов банка необходимо создать в его структуре постоянно действующее функциональное подразделение планирования и контроля, непосредственно подчиненное указанному лицу. Данное подразделение желательно сделать основным разработчиком финансовых планов, центром, консолидирующим вокруг себя весь процесс подготовки и принятия решений по вопросам финансового планирования. В подразделениях банка под руководством их управляющих также должны функционировать планово-экономические подразделения, обеспечивающие вовлечение в процесс планирования как можно большего количества специалистов, формирующие планы и контролирующие их исполнение.

Таблица 2.1 – Участники процесса бюджетирования и их основные функции

Участники процесса	Основные функции
1	2
Совет директоров банка	Общее видение развития банка, стратегические ориентиры деятельности банка, планируемое распределение прибыли.
Председатель правления (президент) банка	* Утверждение годового (квартального) финансового плана банка и бюджетов ЦФО, а также корректировок к ним. * Утверждение приоритетных направлений развития, планов позиционирования банка на рынке, прогноза движения капитала, а также внутренних нормативов, в том числе по неоперационным затратам, прогноз макроэкономических показателей. * Решение спорных ситуаций. * Утверждение отчета об исполнении финансового плана. * Утверждение внутрибанковских нормативных документов, регламентирующих процесс бюджетирования в банке.
Бюджетный комитет	* Одобрение приоритетных направлений развития, плана позиционирования банка на рынке, разработка прогноза движения капитала. * Рассмотрение состава и ставок внутренних нормативов, в том числе по неоперационным затратам. * Принятие годового (квартального) финансового плана банка и бюджетов ЦФО.
Подразделение стратегического развития	Стратегический план развития банка.
Подразделения банка (ЦФО)	Разработка плановых бюджетов, квартальные корректировки, ежемесячные прогнозы, предоставление данных для формирования финансового плана банка и отчета об его исполнении.
Структурное подразделение банка, обеспечивающее организацию процесса финансового планирования и бюджетирования	* Агрегирование данных ЦФО в финансовый план банка, увязка бюджетов подразделений (ЦФО) между собой, распределение аллокационных расходов на основании утвержденных баз распределения. * Разработка предложений по корректировке финансового плана банка и бюджетов ЦФО. * Организация исполнения бюджетов с учетом внесистемных корректировок. * Контроль исполнения утвержденных бюджетов. * Разработка проектов внутренних нормативов, в том числе по неоперационным затратам.

Из современных тенденций в сфере финансового планирования отметим внедрение ИТ-технологий планирования и составления смет. Одним из таких инструментов является приложение «Бюджет хозяйственных расходов» (далее – БХР). Оно автоматизирует полный цикл хозяйственного бюджетирования, включая планирование бюджета, оперативный контроль его расходования, фактический учет и план-факт анализ затрат.

На платформе БХР возможно автоматизировать как полный цикл бюджетирования, так и отдельные функции бюджетного управления, например, контроль за расходованием бюджета административно-хозяйственных расходов, а также сметное планирование.

Так, технология коллективного планирования сметы хозяйственных расходов и капитальных вложений позволяет привлечь к процессу бюджетирования сотрудников всех

потребляющих подразделений в рамках заявочной компании. Повышается точность бюджетов за счет детализации статей, распределения ответственности между планировщиками. Становится ясно, как будут расходоваться средства, какие затраты можно и нужно сократить. Кроме того, происходит полный и оперативный контроль за расходованием средств. Все распоряжения на платежи, которые вводятся в БХР, автоматически контролируются на перерасход запланированных остатков по статье бюджета. Встроенные в приложение механизмы электронного документооборота позволяют настроить необходимые маршруты согласования и визирования бюджетных документов, что делает этот процесс прозрачным для всех его участников.

Приложение позволяет сделать детальное представление о потраченных средствах. Для выполнения акцептованных платежей и учета совершенных оплат приложение БХР интегрируется с автоматизированной банковской системой (далее – АБС). Для проведения платежа АБС передаются данные платежного поручения, сформированные в БХР по согласованным распоряжениям на платежи, а из АБС – данные об оплате. На основании последних в БХР рассчитывается фактическая смета и готовится «план-факт» отчетность, отчеты по динамике БХР[10]. Так, например, акционерный коммерческий банк «Транскапиталбанк» реализовал в 2009 г. указанный проект автоматизации управления административно-хозяйственными расходами. Этот опыт интересен, поскольку банк обладает 69 офисами в 17 субъектах России, т. е. имеется необходимость централизованного управления расходами территориально удаленных подразделений. На рис. 2.1 представлена схема ведения бюджета хозяйственных расходов банка.

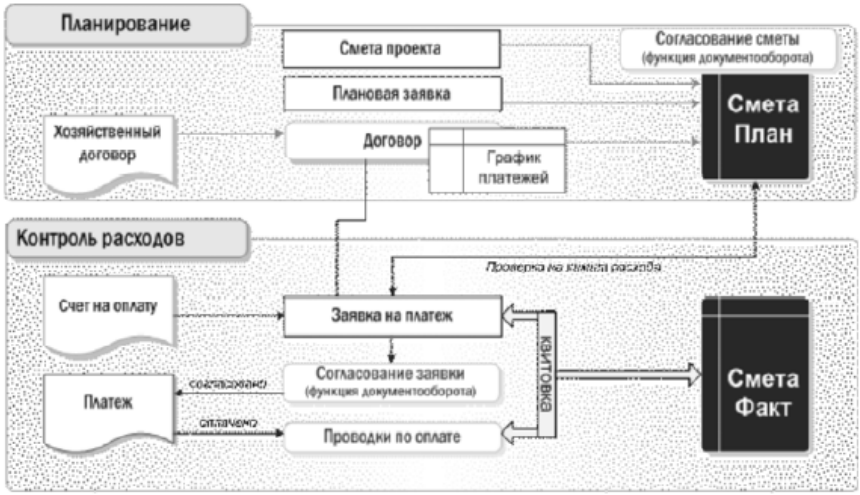

Рис. 2.1 – Реализованная в системе технология ведения бюджета хозяйственных расходов АКБ «Транскапиталбанк»

До внедрения новой технологии управления затратами, в банке велось годовое планирование хозяйственных бюджетов с ежеквартальными корректировками. В процессе участвовали сметообразующие подразделения, отвечающие за формирование сметы на основании заявок потребляющих подразделений. Для планирования использовались привычные Excel-таблицы. Планы в Excel-формате подразделения пересылали в Департамент финансового планирования и контроллинга, где проходил контроль и утверждение. Согласование платежей осуществлялось на бумажных носителях-оригиналах или копиях документов, что, с учетом территориального распределения подразделений головного офиса, значительно замедляло процесс.

Для создания годовых бюджетных планов с детализацией по месяцам сметообразующие подразделения вводят плановые значения по статьям бюджетов в специальные Excel-шаблоны, данные из которых импортируются в систему. Сводный годовой бюджет формируется за счет консолидации бюджетов подразделений с внесением необходимых корректировок. При исполнении сметы подразделения банка, инициирующие расход, создают в системе электронный документ, распоряжение на платеж, и прикладывают к нему отсканированные оригиналы счета, договора, акта и другие документы, подтверждающие основание платежа. Потребляющее подразделение вводит заявку или распоряжение на платеж в систему с помощью клиентского приложения или на специализированном веб-сайте. В системе каждый документ проходит цепочку согласований, необходимых

для данного платежа и предписанных циклом документооборота. Система позволяет максимально гибко настроить разнообразные цепочки согласований в зависимости от пройденных этапов, выполненных действий и значений атрибутов документа: сумма, статья бюджета, подразделение-инициатор, номер договора. В процессе согласования документы визирует руководитель сметообразующего подразделения, ответственный за данный расход, бюджетный контролер, куратор, налоговый контролер (в случаях, когда банк выступает налоговым агентом по уплате налога) и бухгалтерия. При визировании осуществляется контроль на соответствие платежа запланированным лимитам (функция бюджетного контролера).

Расходы, которые не были учтены в бюджете, проходят отдельную цепочку согласования с дополнительными этапами подписи начальника Департамента финансового планирования или Председателя Правления. Эти ответственные лица могут принять решение об оплате из резерва или отклонить платеж.

Оплата распоряжений осуществляется в АБС банка. Для этого распоряжения с визами «к оплате» выгружаются из системы в АБС, где на их основании формируются документы оплаты. Регулярно из АБС выгружается файл с данными по оплаченным документам, который автоматически загружается в систему. На основании этих данных в системе формируется проводка совершенных платежей по статьям фактической сметы.

По данным плановой и фактической сметы формируется ряд план-факт отчетов, с помощью которых руководство может контролировать исполнение бюджета. Также в системе присутствует интерфейс анализа бюджета. Пользователь может просматривать как фактические платежи (признаваемые по кассовому методу в разрезе дат оплаты), так и расходы (признаваемые по методу начисления), в случае если они отнесены на период, отличный от периода фактической оплаты. Например, если банк оплачивает аренду помещений за год со 100 % предоплатой, за период начисления расхода принимается год, в течение которого банк будет пользоваться арендованными оплаченными площадями.

Контроль над фактическими расходами осуществляется с помощью отчета «Исполнение БХР по периоду» (по сметообразующему или по потребляющему подразделению), где фактические данные отображены по методу ежемесячного начисления расходов. Данный отчет позволяет оценить реальные расходы каждого подразделения. Отчеты «Исполнение сметы БХР» и «Исполнение сметы БХР, помесячно» позволяют сравнить плановые и фактические значения расходов любого

подразделения или всего банка. Первый предназначен для поквартального, а второй – для помесячного план-факт анализа. С помощью этих двух отчетов можно рассчитать процент выполнения бюджета, отклонение от него и определить, какая часть расходов заимствована из резервного фонда[11].

3. Правовая база процесса финансового планирования в Банке России

Необходимо исследовать официальные источники, которые содержат информацию о процессе финансового планирования в Банке России (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Информационная база анализа процесса финансового планирования Банка России

Закон, нормативный акт Банк России, иные документы	Область регулирования и комментарии
1. «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» - Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ	Ст.5: Устанавливает подотчетность Банка России Государственной Думе, что означает, что последняя в исследуемом нами контексте: - рассматривает годовой отчет Банка России и принимает по нему решение; - принимает решение о проверке Счетной палатой Российской Федерации финансово-хозяйственной деятельности Банка России, его структурных подразделений и учреждений. Указанное решение может быть принято только на основании предложения Национального финансового совета; - проводит парламентские слушания о деятельности Банка России с участием его представителей; - заслушивает доклады Председателя Банка России о деятельности Банка России (при представлении годового отчета и основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики). Ст.11: «прибыль Банка России определяется по итогам года как разница между суммой доходов от предусмотренных статьей 46 указанного Федерального закона банковских операций и сделок, доходов от участия в капиталах кредитных организаций и расходами, связанными с осуществлением Банком России своих функций, установленных статьей 4 этого же закона» Ст.13: Об утверждении Национальным финансовым советом независимой аудиторской организации, которая ежегодно проверяет и подтверждает годовую финансовую отчетность Банка России, в том числе отчет о формировании и об использовании резервов и фондов Банка России и отчет о расходах на содержание служащих Банка России.

	Ст. 25: Устанавливает требования по бухгалтерской отчетности Банка России. Годовой отчет Банка России включает в себя: - отчет о деятельности Банка России, в том числе перечень мероприятий по реализации единой государственной денежно-кредитной политики, проведенных Банком России, и анализ выполнения основных параметров единой государственной денежно-кредитной политики; - анализ состояния экономики Российской Федерации, в том числе анализ денежного обращения и кредита, финансового рынка Российской Федерации, валютного положения и платежного баланса Российской Федерации, национальной платежной системы; - годовую финансовую отчетность Банка России. В состав годовой финансовой отчетности Банка России входят: - годовой баланс, счет прибылей и убытков, в том числе отчет о полученной прибыли и ее распределении; - отчет о формировании и об использовании резервов и фондов Банка России; - отчет об управлении Банком России ценными бумагами и долями участия в капиталах организаций, входящими в состав имущества Банка России; - отчет о расходах на содержание служащих Банка России; - отчет об исполнении сметы капитальных вложений; - отчет об объеме сделок, совершенных Банком России с ценными бумагами на организованных торгах. Ст. 83: в ней регламентируется организационное устройство Банка России. Так, говорится в законе, Банк России представляет собой единую централизованную систему с вертикальной структурой управления. В систему Банка России входят центральный аппарат, территориальные учреждения, расчетно-кассовые центры, вычислительные центры, полевые учреждения, образовательные и другие организации, в том числе подразделения безопасности и Российское объединение инкассации, которые необходимы для осуществления деятельности Банка России. Ст. 89: Совет директоров создает пенсионный фонд для дополнительного пенсионного обеспечения служащих Банка России, а также организует страхование жизни и медицинское страхование служащих Банка России.
2. «О правилах ведения бухгалтерского учета в Центральном банке	Регламентирует порядок учета доходов и расходов ЦБ РФ, а также распределения прибыли, полученной Банком России.

Российской Федерации (Банке России)» - Положение Банка России от 01.01.2006 № 66-П	В свободном доступе документ отсутствует.
3. «О территориальных учреждениях Банка России» – Положение Банка России от 29.07.1998 № 46-П	Статьи 8,22,23 данного документа устанавливают: Территориальное учреждение распоряжается средствами на содержание аппарата в пределах сметы расходов, утверждаемой Банком России. Затраты капитального характера осуществляются территориальным учреждением в порядке, определяемом нормативными актами Банка России, в пределах лимита на капитальные затраты, утверждаемого Банком России. Территориальное учреждение: 1) осуществляет хозяйственную деятельность в пределах сметы на содержание территориального учреждения и лимита на капитальные затраты, утвержденных Банком России; 2) осуществляет премирование работников территориального учреждения на основе соответствующих нормативных актов Банка России; 3) в соответствии с нормативными актами Банка России разрабатывает и утверждает в пределах лимита на капитальные затраты и сметы на содержание территориального учреждения планы собственного капитального строительства и ремонта объектов и определяет ежегодные объемы капитальных вложений по территориальному учреждению; В соответствии со ст. 23. Положения территориальное учреждение ведет бухгалтерский учет в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете», другими законодательными актами Российской Федерации, нормативными актами Банка России. Территориальное учреждение составляет и направляет в Банк России годовые отчеты о его деятельности и ежемесячно составляет сводный баланс с включением в него всех структурных подразделений в соответствии с установленным порядком.
4. Информация О распределении обязанностей между Председателем Банка России и заместителями Председателя Банка России/ сообщение пресс-службы Банка России от 5.05.2014	1. Председатель Банка России … несет всю полноту ответственности за деятельность Банка России. 1.9. Осуществляет непосредственное руководство работой первого заместителя Председателя Банка России Лунтовского Г.И., первого заместителя Председателя Банка России Симановского А.Ю., первого заместителя Председателя Банка России Швецова С.А., первого заместителя Председателя Банка России Юдаевой К.В., заместителя Председателя Банка России Берестового В.И., заместителя

г./www.cbr.ru	Председателя Банка России Скобелкина Д.Г., главного бухгалтера Банка России — директора Департамента бухгалтерского учета и отчетности Кружалова А.В., главного аудитора Банка России Горегляда В.П., руководителя Секретариата Председателя Банка России Талыбова А.М., руководителя Аппарата Банка России Жучкова В.И., начальника Главного управления безопасности и защиты информации Крылова О.В., директора Юридического департамента Гузнова А.Г., руководителя Пресс-службы Банка России Граник А.В. 2. Первый заместитель Председателя Банка России Лунтовский Георгий Иванович: 2.1. Курирует следующие вопросы:…материально-техническое обеспечение и эксплуатация объектов и оборудования, связанных с организацией наличного денежного обращения; ... деятельность территориальных подразделений Банка России; мониторинг состояния персонала и организация работы по совершенствованию условий мотивации в структурных подразделениях Банка России; безопасность функционирования Банка России; развитие информационных систем, сбор и обработка информации; обеспечение автоматизации и информатизации деятельности структурных подразделений Банка России; организация технической поддержки, технического обслуживания и ремонта технических средств информационно-телекоммуникационной системы Банка России, комплексов и систем инженерно-технических средств охраны; организация сопровождения прикладных программных комплексов; планирование капитальных затрат Банка России. 6. Заместитель Председателя Банка России Берестовой Виктор Иванович: 6.1. Курирует следующие вопросы: финансовое планирование, сметное финансирование и контроль за расходованием средств на содержание Банка России, использованием лимитов капитальных затрат и расходов Социального фонда; документационное, организационное и информационное обеспечение подразделений Банка России; транспортное, социально-бытовое и медицинское обслуживание; имущественное и личное страхование; установление (распределение) лимитов кредитования служащих Банка России в разрезе структурных подразделений Банка России; налогообложение Банка России; бухгалтерский учет операций финансово-хозяйственной деятельности в цен-

	тральном аппарате Банка России и структурных подразделениях Банка России, состоящих на сметном финансировании Финансового департамента; владение, пользование и распоряжение имуществом; капитальное строительство, ремонт и эксплуатация зданий, сооружений и их инженерных систем; материально-техническое обеспечение структурных подразделений Банка России (кроме материально-технического обеспечения информационных систем и наличного денежного оборота). 6.2. Непосредственно координирует и контролирует работу Административного департамента, Финансового департамента, Главного управления недвижимости Банка России, Хозяйственно-эксплуатационного управления, Комбината общественного питания, Автопредприятия, Медицинского центра, Оздоровительного объединения «Солнечный городок», базы отдыха «Звенигородка»… 11. Заместитель Председателя Банка России Чугунова Татьяна Николаевна: 11.1. Курирует следующие вопросы: проведение расчетов и бухгалтерский учет по операциям, осуществляемым Банком России.… 15. Главный бухгалтер Банка России — Директор Департамента бухгалтерского учета и отчетности Кружалов Андрей Васильевич: 15.1. Курирует следующие вопросы: разработка отраслевых стандартов бухгалтерского учета для кредитных организаций, Банка России и некредитных финансовых организаций, плана счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядка его применения, плана счетов для Банка России и порядка его применения; разработка и методическое сопровождение нормативной базы по подготовке финансовой отчетности по международным стандартам; ведение бухгалтерского учета отдельных операций Банка России; формирование полной и достоверной информации о деятельности Банка России и его имущественном положении. 15.2. Непосредственно координирует и контролирует работу Департамента бухгалтерского учета и отчетности.
5. Порядок планирования, утверждения, исполнения и контроля сметы расходов Банка	1.1. Смета расходов Банка России в иностранной валюте является составной частью общей сметы расходов Банка России. Общий контроль за планированием, утверждением и порядком исполнения сметы расходов Банка России

России в иностранной валюте №117 от 11.10. 1994 г.	в иностранной валюте возлагается на Административный департамент Банка России. 1.2. Планирование и утверждение расходов структурных подразделений Банка России в иностранной валюте осуществляется одновременно с планированием и утверждением общей сметы расходов Банка России. Структурные подразделения и Главные территориальные управления (Национальные банки) Банка России при представлении в Административный департамент проектов планируемых расходов выделяют особо ту часть расходов, которую предполагается осуществить в иностранной валюте. Планирование этих расходов осуществляется в иностранной валюте (в долларах США) и в рублевом эквиваленте. Расчетный прогнозный курс для определения сумм предполагаемого рублевого покрытия предоставляется Департаментом иностранных операций в Административный департамент не позднее, чем за месяц до истечения срока предоставления структурными подразделениями Банка России в Административный департамент проектов смет расходов. 1.3. Уточнение и утверждение сметы расходов Банка России в иностранной валюте производится Административным департаментом в том же порядке, что и утверждение общей сметы расходов Центрального банка Российской Федерации. 2.1. С целью уменьшения общей суммы расходов Центрального Банка, связанных с уплатой комиссионных сборов валютным биржам и коммерческим банкам за проведение обменных операций, а также проведением таких операций по договорным курсам, превышающим официальный курс Банка России, осуществлять конверсионные операции (покупка иностранной валюты за рубли Российской Федерации и наоборот) для нужд структурных подразделений и Главных территориальных управлений (Национальных банков) Банка России только через Департамент иностранных операций Банка России. Указанные операции производятся на бескомиссионной основе. Структурные подразделения и Главные территориальные управления (Национальные банки) Банка России осуществляют расходование иностранной валюты через Административный департамент Банка России. 2.2. Расходование иностранной валюты производится из средств Валютного резерва Центрального банка Российской Федерации за счет:

	- средств Фонда производственного и социального развития (балансовый счет N 016); - операционных расходов (балансовый счет N 970); в пределах, установленных общей сметой расходов Центрального Банка. 2.3. Для оплаты соответствующих договоров и контрактов на покупку товаров и оказание услуг за иностранную валюту ОПЕРУ Банка России открыть в пассивной части баланса Банка России следующие счета: - на балансовом счете N 904 "Прочие дебиторы и кредиторы" лицевые счета по учету рублевых средств Банка России, предназначенных для приобретения иностранной валюты (долларов США) на указанные цели для нужд Банка России; - лицевые счета по балансовому счету N 070 "Текущие счета в иностранной валюте" для учета средств в иностранной валюте под договоры и контракты. Указанные лицевые счета счета N 070 ведутся по видам контрактов (на приобретение техники, на строительство и т.п.). 2.4. Не позднее, чем за 30 календарных дней до срока предполагаемого платежа, структурные подразделения и Главные территориальные управления (Национальные банки) Банка России в соответствии со сметой расходов Центрального банка Российской Федерации в иностранной валюте представляют в Главное управление валютного регулирования и валютного контроля и Юридический департамент соответствующие контракты, договоры, товараспорядительные и платежные документы для их согласования. После получения виз данных подразделений структурные подразделения и Главные территориальные управления (Национальные банки) Банка России представляют указанные в настоящем пункте документы в Административный департамент Банка России. 2.5. Не позднее 15 числа месяца, предшествующего месяцу предполагаемого платежа, Административный департамент Банка России осуществляет перевод необходимых рублевых средств на соответствующий лицевой счет балансового счета N 904 в ОПЕРУ Банка России. По поступлении рублевых средств на лицевой балансовый счет N 904 производится конверсия рублевых средств с этого счета на соответствующий лицевой балансовый счет N 070 в иностранную валюту (доллары США) по курсу Банка России, действующему на день зачисления рублевых средств.

	2.6. Не позднее, чем за 5 рабочих дней до срока предполагаемого платежа, Административный департамент представляет в Департамент иностранных операций Банка России заявление на перевод средств в иностранной валюте по прилагаемой форме с полными реквизитами иностранного получателя средств (бенефициара). 2.7. Расходование средств со счетов в иностранной валюте по балансовому счету N 070 осуществляется Департаментом иностранных операций Банка России одновременно с перечислением соответствующих сумм с корреспондентских счетов Банка России в иностранной валюте в пользу бенефициаров. 2.8. По факту осуществления платежа Департамент иностранных операций направляет в Административный департамент извещение по прилагаемой форме с указанием даты платежа, переведенной суммы в иностранной валюте и рублевом эквиваленте отдельно по каждому контракту. На основании данных извещений Административный департамент отдает распоряжения об отдебетовании соответствующих сумм в рублях на Главные территориальные управления (Национальные банки) Банка России с целью учета затрат на местах. 3.1. Контроль за исполнением утвержденной сметы расходов Банка России в иностранной валюте возлагается на Административный департамент Банка России.
6. Годовые отчеты Банка России за 2012 и 2013 гг.	Представлены отчеты о фактических расходах и Отчет о выполнении сметы капитальных вложений.

Из представленных в таблице 2.2 сведений можно сделать следующие выводы:

• процесс финансового планирования в Банке России ведется как по отдельным подразделениям, так и по отдельным направлениям деятельности;

• подконтрольность финансового планирования в Банке России многоуровневая. В то же время в структуре Банка России нет Бюджетного комитета, что предполагает персональную ответственность за те или иные сделанные расходы;

• документов о процессе финансового планирования в Банке России в свободном доступе нет. Единственный доступный и конкретный документ – указанный в п. 5 таблицы Порядок планирования, утверждения, исполнения и контроля сметы расходов Банка России в иностранной валюте № 117 датируется 11.10. 1994 г., что вызывает сомнение о его актуальности.

4. Способы оценки обоснованности включения затрат в смету капитальных вложений

Капитальные вложения подразумевают решения о текущих затратах, осуществляемых в целях получения доходов в будущем. При этом, разумеется, все расходы банка осуществляются в расчете на получение дохода, либо в целях обеспечения функционирования не приносящих дохода, но необходимых подразделений. Однако между текущими затратами и капитальными вложениями имеются принципиальные различия, прежде всего в сроках окупаемости затрат. Нужно отметить, что решения о капитальных вложениях являются наиболее сложными, поскольку представляют собой необратимый процесс вовлечения значительных денежных ресурсов.

Проведем анализ данных, представленных в Годовых отчетах Банка России за 2012 и 2013 гг. о выполнении сметы капитальных вложений. Для этого представим данные в виде сводной таблицы (см. табл.3.2).

В структуре капитальных вложений (далее КВ) Банка России наибольший удельный вес в 2012 г. приходился на КВ в области информатизации (39,3 %) и в области строительства (реконструкции) и материально-технического обеспечения деятельности Банка России (33,3 %). В 2013 г. эти показатели составили 37 % и 31,1 % соответственно.

Доля КВ, связанных с организацией наличного денежного обращения, составляла 16,1 %, с обеспечением безопасности и охраны объектов Банка России – 7,2 %, КВ в нематериальные активы – 4,1 %. В 2013 г. указанные вложения составили: 19,6 %; 8,5 % и 3,8 % соответственно.

КВ в области информатизации в 2012 г. произведены на уровне 2011 г. и направлены на поддержание функционирования действующих учетно-операционных систем; завершение работ по переводу обработки учетно-операционной информации всех территориальных учреждений Банка России в Коллективные центры обработки информации в Москве и Нижнем Новгороде; развитие информационно-аналитических систем Банка России, включая единую информационную систему поддержки деятельности Банка России для решения задач по регулированию и развитию банковского сектора; развитие функциональности транспортной системы электронных расчетов и унифицированной

транспортной среды электронного взаимодействия территориальных учреждений Банка России с клиентами, прикладных транспортных систем, Интернет и подсистем информационной безопасности информационно-аналитических систем; развитие технической инфраструктуры (включая инженерные системы), обеспечивающей функционирование информационно-телекоммуникационной системы Банка России; обеспечение безопасности и защиты информации. В 2013 г. КВ в указанном направлении сократились на 251 млн. руб. (3,9 %).

Таблица 3.2 – Исполнение сметы капитальных вложений Банка России за 2012–2013 гг., млн. рублей[12]

Направление капитальных вложений (далее КВ)	План на 2012 год	Факт на 2012 год	Выполнение за 2012г., %	План на 2013 год	Факт на 2013 год	Выполнение за 2013г., %	Изменение план. знач.,% 2013/ 2012	Изменение факт. знач.,% 2013/ 2012
КВ	18 940	16 185	85,5	20 331	16 478	81	107,3	101,8
КВ в основные фонды, в том числе:	17 542	15 514	88,4	18 340	15 849	86,4	104,6	102,2
- КВ в области информатизации	7 266	6 354	87,4	7 094	6 103	86	97,6	96
- КВ в области строительства (реконструкции) и материально-технического обеспечения деятельности Банка России	6 143	5 394	87,8	6 225	5 128	82,4	101,3	95,1
- КВ, связанные с организацией наличного денежного обращения	2 945	2 602	88,4	3 591	3 220	89,7	122	123,8
- КВ, связанные с обеспечением безопасности и охраны объектов Банка России	1 188	1 164	98	1 430	1 398	97,8	120,4	120,1
КВ в нематериальные активы	861	671	78	998	629	63	115,9	93,7
Централизованный резерв КВ	537	0	-	993	0	-	185	-
Другие затраты капитального характера	2 051	1 819	88,7	2 236	1 941	86,8	109	106,7
Итого затрат капитального характера	20 991	18 004	85,8	22 567	18 419	81,6	107,5	102,3

В 2012 г. КВ в области строительства (реконструкции) и материально-технического обеспечения деятельности Банка России увеличились на 1 542 млн руб. (40 %) и использованы на

строительство (реконструкцию) 115 служебных зданий и сооружений; создание инженерных, технологических систем и установок, обеспечивающих функционирование зданий и сооружений; приобретение инвентаря, оборудования и мебели для замены аналогичного имущества с истекшим сроком эксплуатации, дооснащения действующих объектов т объектов капитального ремонта; приобретения транспортных средств. В 2013 г. указанные КВ сократились на 266 млн. руб. (4,9 %) и были использованы на строительство (реконструкцию) 108 служебных зданий и сооружений.

КВ, связанные с организацией наличного денежного обращения, в 2012 г. выросли на 684 млн. руб. (35,7 %). Указанные средства направлялись на реконструкцию (строительство) 10 денежных хранилищ и кассовых центров; модернизацию кассового оборудования и переоснащение подразделений Банка России современными высокопроизводительными техническими средствами, в том числе создание агрегатированных комплексов на базе счетно-сортировальных машин; создание (модернизацию) телевизионных систем наблюдения и регистрации при совершении операций с ценностями. В 2013 г. КВ по данному направлению возросли на 618 млн. руб. (23,8 %) и были направлены на строительство (реконструкцию) 6 денежных хранилищ и кассовых центров; модернизацию кассового оборудования и переоснащение подразделений Банка России современными высокопроизводительными техническими средствами.

В 2012 г. КВ, связанные с обеспечением безопасности и охраны объектов Банка России, сократились на 363 млн. руб. (23,8 %). Средства направлены на создание и развитие действующих систем охранно-пожарной сигнализации, телевизионных систем охраны и наблюдения. Систем контроля и управления доступом, а также на замену систем, выслуживших установленные сроки эксплуатации и технически устаревших. В 2013 г. указанные КВ выросли на 234 млн. руб. (20,1 %).

КВ в нематериальные активы в 2012 г. возросли на 154 млн. руб. (29,8 %) и направлены на приобретение и разработку программных продуктов (объектов интеллектуальной собственности Банка России) для сферы информатизации и обеспечения безопасности и защиты информации. В 2013 г. КВ в нематериальные активы сократились на 42 млн. руб. (6,3 %).

В разделе Другие затраты капитального характера учтены затраты на приобретение прав использования программных продуктов (не относящихся к нематериальным активам), а также лицензий, сертификатов, разрешений со сроком действия свыше 1

года. Указанные затраты в 2012 г. возросли на 241 млн. руб. (15,3 %). В 2013 г. показатель вырос на 122 млн. руб. (6,7 %).

Таким образом, на основе представленных данных можно сделать вывод, что превышение сметы капитальных вложений за анализируемые 2012–2013 гг. не наблюдалось. Планирование затрат капитального характера ведется Банком России явно с запасом, имеется также неиспользованный резерв капитальных вложений. Целесообразным представляется исследовать имеющиеся способы оценки обоснованности включения затрат в смету капитальных вложений.

При принятии решения о капитальных вложениях анализируются объемы производимых вложений и сроки их окупаемости. Можно выделить следующие этапы в процессе принятия решения о затратах капитального характера.

1. Определение целей вложений. Требуется четкая формулировка – для каких целей необходимы вложения, какие преимущества в функционировании и развитии банка будут достигнуты в дальнейшем за счет сделанных капитальных вложений.

2. Оценка альтернативных вариантов капиталовложений.

3. Анализ и прогнозирование внешних факторов, способных повлиять на эффективность сделанных вложений.

4. Оценка возможных результатов каждого из альтернативных вложений.

5. Принятие окончательного решения, обеспечивающего максимальную реализацию определенных на первом этапе целей. Выбор данного решения на практике, как правило, базируется на концепции временной стоимости денег, согласно которой могут рассматриваться следующие методы оценки капиталовложений по: – чистой приведенной стоимости; – внутренней норме доходности; – индексу рентабельности.

Метод оценки капиталовложений по чистой приведенной стоимости подразумевает использование приема дисконтирования будущих поступлений денежных средств и вычисление их приведенной стоимости. Так можно сравнить доход от рассматриваемого проекта капиталовложений с альтернативным проектом, равным по риску. Для этого достаточно рассчитать чистую приведенную стоимость проекта (net present value – NPV)[13]:

$$NPV = \text{Сумма (от } k = 1 \text{ до } n) \frac{FVk}{(1+r)^{k}} - IC = \frac{FV1}{1+r} + \frac{FV2}{(1+r)^{2}} + \frac{FV3}{(1+r)^{3}} + \ldots + \frac{FVn}{(1+r)^{n}} - IC \quad (1)$$

Где FVn – предполагаемые к получению доходы от реализации проекта за n лет;

IC – затраты на проект;

r – норма доходности на вложенный капитал;

n – число лет вложений.

Если банк предполагает осуществить не единовременные вложения, а последовательные вложения денежных ресурсов с течение ряда лет (m), то NPV рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \text{Сумма (от } k = 1 \text{ до } n) \frac{FVk}{(1+r)^{k}} - \text{Сумма (от } j = 1 \text{ до } m) \frac{ICj}{(1+i)^{j}} \quad (2)$$

где i – прогнозируемый средний темп инфляции.

Решение о капитальных вложениях принимается руководством, исходя из следующих предпосылок:

• если NPV больше 0, то капиталовложения являются целесообразными, поскольку доходы от проекта превысят затраты на реализацию;

• если значение NPV равно 0, то решение должно приниматься из оценки других критериальных оценок, поскольку реализуя данный проект банк покрывает сделанные затраты;

• если NPV меньше 0, то от проекта целесообразно отказаться, поскольку он приведет к потенциальным убыткам.

Другим методом оценки капиталовложений является оценка по внутренней норме доходности (internal rate of return – IRR), при которой также принимается во внимание временная стоимость денег. Внутренняя норма доходности представляет собой ставку процента (r), полученного от вложений дохода в течение срока их вложений. Данная ставка используется для

дисконтирования всех потоков поступлений денежных средств в результате капиталовложения, для того чтобы приравнять приведенную стоимость этих поступлений к приведенной стоимости первоначальных денежных расходов. Иными словами, это ставка дисконтирования, при которой NPV капиталовложений равна нулю. Внутренняя норма доходности может быть также выражена через максимальный размер капитала, который может быть использован для финансирования проекта. Внутреннюю норму доходности можно определить, если найти значение из r формулы (1), перегруппировав члены и приняв значение NPV нулю.

Если внутренняя норма доходности больше альтернативных издержек на капитал, то вложения целесообразны. И наоборот, если внутренняя норма доходности меньше альтернативных издержек, результатом будет отказ от капиталовложений.

Во многих ситуациях метод внутренней нормы доходности приводит к тому же решению, что и метод чистой приведенной стоимости. Однако, при получении различных результатов оценки предпочтительным является метод NPV, так как основной проблемой, связанной с методом IRR, является то, что в ней результат показывается в виде процентов, а не денег.

Третьим способом оценки целесообразности капиталовложений является «индекс рентабельности». Этот метод, по сути, является разновидностью метода чистой приведенной стоимости. Для его определения необходимо разделить приведенную стоимость поступлений денежных средств на первоначальные затраты. Если индекс рентабельности меньше 1, то проект следует отвергнуть. Если индекс больше 1, проект следует принять.

Еще одним методом оценки капиталовложений является метод окупаемости, сущность которого в определении времени, необходимого для поступления денежных средств от вложенного капитала в размерах, позволяющих возместить первоначальные денежные расходы. При использовании метода окупаемости игнорируется такой важный факт, что будущие поступления денежных средств нельзя обоснованно сравнивать с первоначальными затратами до тех пор, пока будущие поступления не будут дисконтированы до их приведенной стоимости.

Метод на основе расчета окупаемости часто применяется совместно с метод чистой приведенной стоимости или с методом внутренней нормы доходности капиталовложений. Он является своеобразным индикатором, выявляющим проекты, нуждающиеся в более основательном анализе.

Другим распространенным в банковской практике методом оценки капиталовложений, в котором не используется временная стоимость денег, является прибыль на вложенный капитал. Этот метод отличается от других тем, что для расчетов используются данные о прибыли, а не о поступлениях денежных средств. При этом оценка капиталовложений производится на основании деления средней ежегодной прибыли проекта на средние затраты. При исчислении среднегодовой прибыли в расчет включаются только величины доходов и расходов, связанных с анализируемым капиталовложением. Средняя величина затрат на капитальные вложения зависит от метода начисления амортизации. Если начисление амортизации равномерное, то предполагается, что стоимость инвестиций будет уменьшаться с течением времени также равномерно. Средняя стоимость капитальных вложений при этом подходе равна половине суммы первоначальных затрат плюс половина ликвидационной стоимости в конце срока проекта.

Насколько приемлемы указанные выше методы для оценки капитальных вложений Банка России? Современная сущность центральных банков заключается в том, что с одной стороны они является банками и выполняют все функции, присущие банкам, но в ином, более крупном масштабе, с другой стороны они являются проводниками государственной экономической политики, органами управления, наделенными властью, правами и обязанностями. Следует отметить, что Банк России ведет свою деятельность и осуществляет свои расходы за счет получаемых им доходов. Таким образом, представленные методы оценки обоснованности затрат капитальных вложений могут быть применимы и для Банка России.

На основе проведенного аналитического исследования можно сформулировать следующие выводы: Банк России имеет широкую сеть различных подразделений, составляющих сметы своего финансирования (это и Центральный аппарат, и территориальные подразделения, и полевые учреждения, и подразделение инкассации, и др.); сметы финансирования по характеру расходов разнородны (расходы операционные; расходы на капитальные вложения; расходы на оплату труда и др.); существуют разные методы оценки экономической целесообразности разных расходов (нами приведены методы оценки целесообразности капитальных вложений; для формирования, например, сметы расходов на оплату труда используются иные методы; для планирования процентных расходов – иные методы).

Проведенное исследование позволяет выдвинуть следующую обобщенную методику оценки обоснованности данных,

используемых при составлении и утверждении смет расходов Банка России.

5. Методика оценки обоснованности данных, используемых при составлении и утверждении смет расходов Банка России

Общие положения

1. Настоящая Методика определяет порядок контроля данных, используемых при составлении и утверждении Сметы расходов Банка России (далее – Банка). Целью Методики является обоснование необходимых планируемых расходов для повышения экономической эффективности хозяйственных операций Банка.

2. Ответственным исполнителем процесса оценки обоснованности расходов, включаемых в Смету расходов Банка, является начальник Планово-экономического управления (далее – ПЭУ). Координацию работы в рамках настоящей Методики осуществляет заместитель Председателя Банка, курирующий Департамент бухгалтерского учета, Директор Департамента бухгалтерского учета.

3. Смета расходов Банка утверждается Советом Директоров Банка. Подразделениям Банка запрещается увеличивать расходы сверх утвержденных в Смете. Перечень расходов и их нормы (нормативы) определяются законодательными и нормативными актами РФ.

Термины и определения

Контрольное мероприятие – проверка, ревизия, экспертноаналитическое мероприятие.

Смета расходов Банка – отчетная форма Банка, содержащая сведения о планируемом распределении и расходовании денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций Банка.

Финансовый контролер – должностное лицо Банка, наделенное правами и обязанностями на осуществление финансового контроля.

Финансовый контроль – определение законности, результативности, эффективности и целевого характера использования средств Банка в соответствии с действующим

законодательством и установленными внутренними правилами.

Объектами финансового контроля при проверке обоснованности включения данных в сметы расходов являются территориальные структурные подразделения Банка.

Обоснованность расходов – анализ финансовым контролером объективности планирования расходов.

Целесообразность расходов – определение законности, эффективности, результативности и целевого характера расходов.

Метод для оценки обоснованности данных – метод экономически обоснованных затрат. При этом, прогноз затрат на планируемый период выполняется с применением: – регулируемых государством цен (тарифов), включая цены (тарифы) на продукцию (услуги) естественных монополий и их прогнозных значений, индексов инфляции, индексов изменения цен, определяемых прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации; – цен, установленных на основании договоров, заключенных по результатам проведения торгов или по иным основаниям, предусмотренным законодательством Российской Федерации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд; – данных, полученных по результатам экспертных оценок, проводимых ответственным подразделением коллегиально.

Порядок планирования Сметы расходов

1. Планированию подлежат все расходы, осуществляемые Банком для обеспечения своей деятельности.

2. Смета расходов Банка составляется на основе Смет финансирования расходов подразделений Банка (далее – Сметы финансирования). Смета финансирования подразделения предназначена для регулярного контроля на ежедневной основе над расходами и включает следующие две группы расходов.

Группа 1. Содержание аппарата: командировочные расходы; оплата труда; представительские расходы; социальный пакет.

Группа 2. Приобретение имущества, услуги, работы: арендная плата; аудиторские услуги; бланочная и упаковочная продукция; бумага; внедрение программных продуктов; здания и сооружения; инвентарь; инструменты; информационные услуги; канцелярские принадлежности; книги; компьютерная техника и оргтехника; консалтинг; мебель; нематериальные активы; оборудование; охранная деятельность; подготовка кадров; растения; расходные материалы по оборудованию и компьютерной технике; реклама;

ремонт; содержание автотранспорта и транспортные услуги; содержание зданий; сопровождение программных продуктов; строительство зданий и сооружений; техническое обслуживание; типографские расходы; транспорт; услуги связи; форменная и специальная одежда; хозяйственные нужды; прочие работы и услуги.

3. Смета расходов устанавливает нормы затрат (лимиты) по различным статьям расходов. Смета капитальных вложений устанавливает нормы расходов (лимитов) по следующим статьям: Раздел «Основные фонды», включая расходы в области информатизации; в области строительства (реконструкции) и материально-технического обеспечения деятельности Банка России; расходы, связанные с организацией наличного денежного обращения; расходы, связанные с обеспечением безопасности и охраны объектов Банка России; Раздел «Нематериальные активы»; Раздел «Централизованный резерв»; Раздел «Другие затраты».

4. Расходы на содержание аппарата планируются ПЭУ исходя из информации, предоставляемой подразделениями Банка, а именно: – по действующему штатному расписанию и замещению Банка; – по внутренним документам Банка по оплате труда, премированию, выплате материальной помощи; – исходя из планируемой кадровой политики Банка; – по графикам отпусков; – по планам Банка по финансированию социальных нужд работников Банка; – по медицинскому, пенсионному страхованию работников; – по организации праздничных мероприятий в Банке.

5. Расходы 2 группы планируются ПЭУ на основании информации, предоставляемой подразделениями банка, отвечающими за приобретение товаров, услуг и работ, необходимых для обеспечения бесперебойного функционирования центра затрат Банка (далее – ЦЗ).

6. Смета финансирования подразделения составляется на основе локальных смет, составляемых ЦЗ. ЦЗ предоставляет в планово-экономический отдел подразделения Банка локальную Смету финансирования на год.

7. Локальные сметы финансирования в обязательном порядке составляются следующими службами подразделений Банка:

а) Хозяйственным управлением;

б) Управлением капитального строительства;

в) Управлением информационно-технического обеспечения;

г) Службой безопасности;

д) Административным управлением (по статьям «Представительские расходы»; «Подписка на периодические издания»; «Праздничные мероприятия»; «Командировочные

расходы»; «Обучение работников»; «Финансирование социальных нужд»);

е) Управлением бухгалтерского учета и отчетности (по статьям «Расходы на оплату труда»; «Материальная помощь»; «По реализации (списанию) имущества»);

ж) Управлением внутреннего контроля и аудита (по статье «Аудиторские и консантинговые услуги»).

При необходимости локальные сметы финансирования могут составляться другими службами подразделений Банка.

8. Интервал планирования Сметы финансирования подразделения Банка – год; интервал планирования Сметы расходов Банка – год с квартальной и помесячной разбивкой.

9. Подразделения Банка не позднее 25 октября предоставляют в ПЭУ проекты своих Смет расходов на предстоящий год. В качестве приложения к проекту Сметы расходов подразделения направляют в ПЭУ Пояснительную записку с подробным обоснованием каждой статьи расходов (должны быть включены расчеты к обоснованности сметы) и Перечнем подтверждающих документов. В случае непредставления указанной в настоящем пункте информации проект Сметы расходов подразделения не принимается к рассмотрению ПЭУ.

Порядок оценки обоснованности данных Сметы расходов

1. ПЭУ осуществляет анализ предоставленных проектов Смет финансирования подразделений и пояснительных записок к проектам, согласовывая технические и специализированные вопросы, вопросы развития бизнеса с соответствующими службами Центрального аппарата Банка. В случае необходимости подразделение Банка по устному запросу ПЭУ обязано предоставить дополнительную информацию. На основе предоставленной информации ПЭУ составляет заключение об экономической целесообразности и обоснованности осуществления расходов, запланированных подразделением. ПЭУ вправе предлагать собственный проект Сметы финансирования подразделений.

2. Срок рассмотрения проектов Сметы финансирования подразделения – не более 1 календарного месяца с момента предоставления подразделением Банка всей необходимой информации.

3. Локальная Смета финансирования должна включать следующую информацию о:

– действующих договорах (с обязательным указанием реквизитов договора, наименования контрагента; предмета договора; планируемой суммы оплаты в плановом году; ставки НДС, сроков платежа и исполнения обязательств контрагентом);

– плановых расходах (с обязательным указанием содержания расходов (расшифровка и расчет сумм расходов), планируемой суммы оплаты в плановом году, ставки НДС, сроков платежа и исполнения обязательств контрагентом), подтвержденных пояснительной запиской ЦЗ с указанием причин планирования расходов исходя из плана работ ЦЗ на будущий год (например, планируется провести пролонгацию договора, плановый ремонт и осмотр автотранспортных средств и т. д.).

4. ПЭУ рассматривает локальные сметы финансирования ЦЗ, оценивает целесообразность финансирования плановых расходов, в случае необходимости запрашивает дополнительную информацию и составляет консолидированную Смету финансирования Банка с учетом следующих моментов:

а) оценки истории расходов банка (данные за прошлые периоды, тенденции, структура и зависимость от численности штата и прочих показателей);

б) прогноза роста цен в плановом периоде и других показателей, влияющих на расходы.

5. Экспертиза заявок ЦЗ на обоснованность финансирования расходов производится ПЭУ, исходя из следующих критериев:

1. оценка степени важности финансирования данных расходов для Банка реальной потребности Банка: 1 – низкая, 2 – средняя, 3 – высокая (например, покупка программного обеспечения – 3; поездка на деловой семинар – 1; подписка на журнал для Отдела кадров – 1; приобретение визиток для руководителей среднего звена – 2; оплата аренды гаража – 3 и т. д.);

2. оценка контрагентов и их конкурентоспособности (анализ предложений на рынке и цен в регионе; наличие скидок; условия оплаты; наличие гарантий и сервисных центров и т. д.).

6. ПЭУ передает проект Сметы финансирования банка в Департамент бухгалтерского учета и отчетности Банка для проведения классификации расходов Банка на текущие и капитальные расходы, а также классификации расходов по счетам бухгалтерского учета и символами отчета о прибылях и убытках.

7. После проведения Департаментом бухгалтерского учета Банка классификации расходов ПЭУ готовит проект Сметы финансирования Банка, а также проект Сметы расходов Банка.

8. Руководители соответствующих подразделений несут ответственность за достоверность данных, представленных в

локальных сметах и Сметах финансирования.

9. Подготовленные ПЭУ проекты Сметы финансирования и Сметы расходов Банка должны быть отправлены на экспертизу финансовому контролеру, который проверяет:

• соблюдение требований законодательства;

• наличие утвержденных должностных инструкций для работников бухгалтерии и нормативного закрепления распределения служебных обязанностей в бухгалтерии по функциональному признаку;

• наличие и соблюдение утвержденных руководителем схем и графиков документооборота;

• применение унифицированных форм финансовой, учетной и отчетной бухгалтерской документации;

• порядок ведения предусмотренных нормативными документами регистров бухгалтерского учета;

• правильность и своевременность оформления и составления мемориальных ордеров, оборотных ведомостей и соответствие итогов оборотов и остатков, приведенных в них данным синтетического учета;

• соблюдение установленных правил хранения бухгалтерских документов, регистров учета и других бухгалтерских документов текущего года и прошлых лет;

• состояние автоматизации бухгалтерского учета.

При отсутствии замечаний к представленным проектам Смет финансовый контролер визирует их.

10. Подготовленные ПЭУ проекты Сметы финансирования и Сметы расходов Банка выносят на обсуждение и утверждение Совету Директоров Банка. Утвержденные Советом Директоров Банка Сметы расходов и Сметы финансирования являются объективными и обоснованными.

6. Контроль правомерности и целесообразности произведенных расходов Банком России

Одна из распространенных моделей корпоративного управления предполагает, что контроль за деятельностью компании осуществляется на трех уровнях, в зависимости от степени участия в принятии решений и рисков. Такой подход определяет корпоративную роль для всех вовлеченных подразделений и сферу их компетенции, а также влияние на принятие решений.

Первый уровень представляют бизнес-подразделения, которые непосредственно участвуют в осуществлении основной деятельности организации. Именно на этом уровне принимаются ключевые решения о распределении ресурсов, стратегических проектах, оценивается эффективность деятельности и т. д. Принятие решения осуществляется посредством коллегиальных органов управления, а также непосредственно на уровне бизнес-подразделений. Учитывая то, что на данном уровне управления задействованы компетентные специалисты, которые принимают ответственные решения в процессе своей деятельности, которые лучше всех осведомлены о принимаемых рисках, возможных выгодах основной деятельности. К данному уровню управления относят Совет Директоров, правление, фронт-офис, зарабатывающие подразделения.

Второй уровень представлен непосредственно вспомогательными и контролирующими подразделениями, которые обеспечивают функционирование основной деятельности и непосредственно вовлечены в мониторинг текущей деятельности. Для банков второй уровень управления составляют бэк-офисные подразделения, риск-менеджмент, финансы/ бухгалтерия, финансовое планирование и анализ, обязательная отчетность, ИТ– подразделение, служба безопасности и т. д. Каждое из данных подразделений играет определенную роль для обеспечения функционирования бизнес-подразделений и их текущей деятельности. В рамках обеспечения текущей деятельности также определяются рамки деятельности для бизнес-подразделений, что является формой контроля. Предполагается, что за каждым видом принимаемого риска должна быть представлена «вторая линия защиты».

В деятельности крупной организации такой подход можно

применить ко всем крупным подразделениям, которые взаимодействуют между собой на сервисной основе. Например, ИТ-подразделение предоставляет определенные услуги для бизнес-подразделений, и соответственно менеджеры сервисов являются первым уровнем управления в рамках ИТ организации. При этом с точки зрения всей организации, ИТ– подразделение занимает второй уровень управления.

Наконец, третий уровень представлен аудиторами (внутренними и внешними), которые не имеют непосредственного влияния на деятельность организации, однако осуществляют мониторинговую функцию и контролируют функционирование системы внутреннего контроля организации, при этом являясь независимыми от основной деятельности (первый уровень) и контролирующих подразделений (второй уровень). Этим определяется сфера деятельности и полномочий аудиторов – при неограниченном уровне доступа к внутренней информации, аудиторы не могут оказывать непосредственного влияния на деятельности организации.

Методика проведения аудита эффективности (СФК 104)

Проверяется и анализируется:

• организация и процессы использования государственных средств;

• результаты использования государственных средств;

• деятельности по использованию государственных средств.

Эффективность использования определяется соотношением между

результатами использования средств и затратами на их достижение, включая определение:

• экономичности (например, проведение конкурсов);

• продуктивности (например, план/факт, нормативы уровня затрат);

• результативности (например, экономическая и социальноэкономическая продуктивность).

В процессе аудита определяются и даются оценки:

• экономической результативности;

• социально-экономической результативности.

На основе данных оценок делаются выводы об уровне эффективности использования средств. Особенность аудита – срок проведения 6-12 месяцев. Соотношение между этапами – варьируется. Возможно привлечение экспертного совета со стороны. Для инспекторов составляются рекомендации в отношении: целей, вопросов, критериев, методов проведения проверки, методов сбора информации, обоснования заключений,

выводов и рекомендаций.

Этапы проведения аудита эффективности отражены в таблице 6.1.

Аналитические данные расходов Банка России обобщены и представлены в табл. 6.2 и на рис. 6.1.

Таблица 6.1 – Этапы проведения аудита эффективности

№	Этапы	Содержание этапа
1.	**Предварительное изучение предмета и объекта** Определение целей аудита Вопросы проверки и анализа Выбор критериев оценки эффективности Способы проведения аудита Программа проведения аудита	Составление плана. Распределение инспекторов по объектам и вопросам. Источники информации, сроки изучения и представления материалов. Сбор и анализ информации о предмете аудита и деятельности объектов Анализ рисков неэффективного использования средств. Шаг 1.1 Широкий перечень вопросов Предварительная оценка – есть ли существенные проблемы Шаг 1.2 Цели и задачи организации Запланированные результаты Достижение результатов Консультации с независимыми организациями и специалистами. Собеседования с руководителями и сотрудниками. Результаты предварительного анализа фиксируются в рабочей документации. Выбор целей, которые определяют границы предмета аудита. Формулировка целей – на какие вопросы ответит проведение аудита. Выбор целей – посредством исключения вопросов, которые не имеют существенных проблем – по результатам предварительного анализа (см. Шаг 1.1). Выбор целей – из целей и задач проверяемой организации и сферы использования средств, запланированных результатов и выполнения (см. Шаг 1.2). Выбор целей – формулировать с учетом: Эффективности, Продуктивности, Результативности. Выбор вопросов – по каждой цели, небольшое количество, но существенные. Ответы на вопросы – чтобы обеспечивать доказательства. Критерии – качественные и количественные характеристики: - Организации; - Процессов; - Результатов использования средств. Критерии – показывают: - какими должны быть организация/процессы; - какие результаты связаны с эффективным использованием средств. Критерии – по каждой цели. Сравнение фактических данных/свидетельств – с критериями. Выбор критериев.
2.	**Проведение проверки** Анализ результатов использования средств – в соответствии с программой.	

	Сбор и анализ фактических данных и информации для получения доказательств (в том числе на объектах). Составление актов и рабочих документов.	
3.	**Подготовка отчета**, включая: - Заключения; - Выводы; - Рекомендации.	

Таблица 6.2 – Расходы Банка России, млрд. руб. (2010–2013 гг.)

Статьи внеоперационных расходов	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Амортизационные отчисления	10,389	10,935	11,325	12,406
Расходы по содержанию вычислительной техники, по оплате сопровождения программных средств и информационно-вычислительных услуг	5,875	6,622	7,614	8,290
Расходы по доставке банковских документов, ценностей	4,077	4,552	5,378	4,377
Расходы по охране	4,024	4,154	4,985	4,955
Расходы на ремонт	3,652	3,687	3,729	3,228
Расходы по содержанию зданий	2,686	2,965	2,985	3,453
Расходы на пополнение средств дополнительного пенсионного обеспечения	7,853	2,487	7,143	0
Налоги и сборы, уплаченные	1,774	1,955	1,960	1,996
Расходы, связанные с использование прав пользования объектами интеллектуальной собственности	1,707	1,955	2,388	2,396
Чистые отрицательные реализованные курсовые разницы по иностранной валюте	5,906	1,725	0	0
Почтовые, телеграфные, телефонные расходы, расходы по аренде линий и каналов связей	1,584	1,620	1,684	1,912
Расходы от операций с драгоценными металлами	193	127	73	83
Расходы по операциям с иностранной валютой	295	14	32	66
Чистые отрицательные реализованные разницы по драгоценным металлам	568	0	624	30
Прочие	4,288	5,199	5,492	8,043
Итого	**54,871**	**47,997**	**55,412**	**51,235**

Согласно приведенному анализу (после исключения расходов, взаимосвязанных с основной деятельностью, т. е. курсовых разниц и проч.) остается несколько статей расходов, непосредственно относящиеся к финансово-хозяйственной деятельности. Можно отметить различную динамику по разным статьям расходов, что должно стать одним из первых заданий

планирования аудита на этапе предварительного изучения и/или оценки рисков.

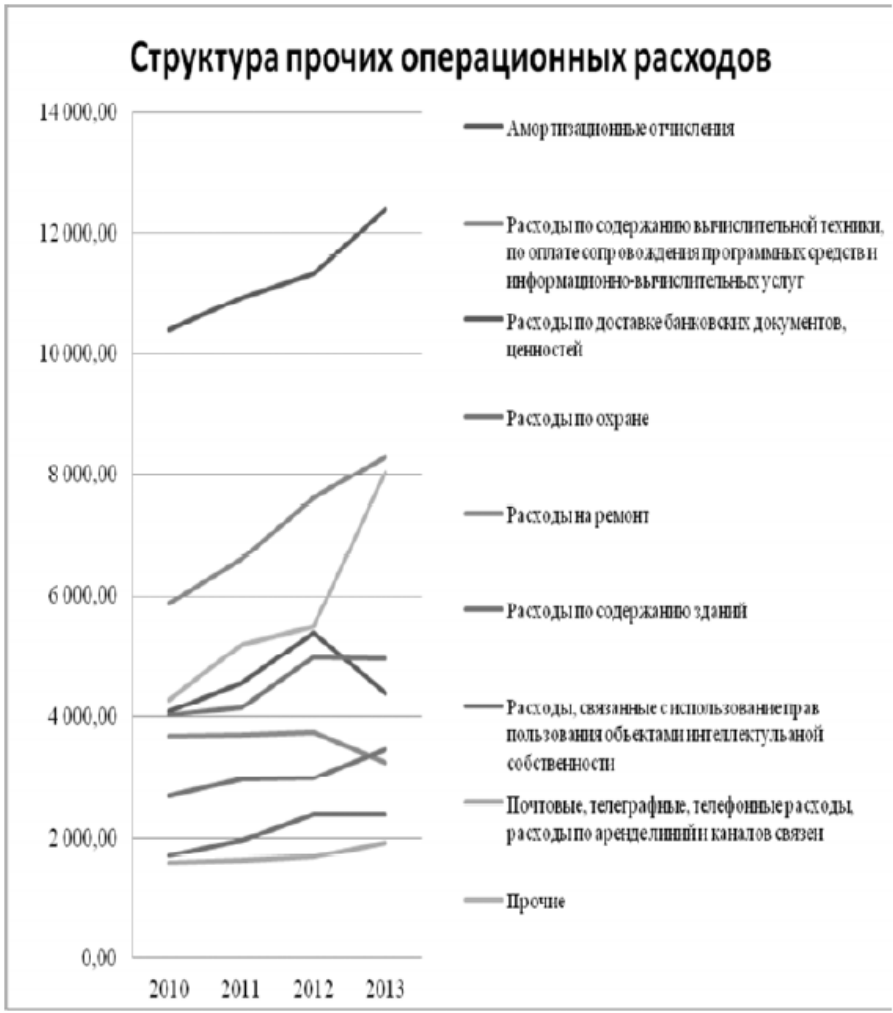

Рис. 6.1 – Структура прочих операционных расходов Банка России, млн. руб.

Выявлено: – рост амортизационных расходов; – снижение расходов на ремонт в последний период; – рост расходов на ИТ (достаточно стабильный – около 10 % в год);– рост Прочих расходов[14], особенно за последний период; – снижение расходов по доставке банковских документов в последнем периоде после равномерного роста в предыдущие периоды.

Нужно оценить причины значительных отклонений статей

расходов по годам.

Имеющиеся статьи расходов следует соотнести с ключевыми процессами, которые приводят к формированию данных расходов. Такие процессы формулируются на аналитической основе, учитывая особенности организации. Тем не менее, можно предположить, что типовые процессы, которые приводят к данным расходам, будут включать следующие стандартные процессы (см. табл. 6.3)

> **Задание**. Уточнить и сформулировать основные процессы, которые приводят к выбранным статьям расходов. Соответствие процессов может быть непосредственным («X») или опосредованным («O»)

Контроль правомерности и целесообразности расходов непосредственно связан с процессом составления и утверждения сметы расходов\финансирования по результатам отчетного периода, что было описано в предыдущих разделах.

В основе такого контроля лежит сопоставление плановых и фактических показателей: финансовых и операционных.

Соответственно анализ проводится в разрезе:

• отклонения фактических финансовых показателей от плановых. Такой анализ позволяет определить абсолютные и относительные отклонения, что может служить агрегированной оценкой эффективности деятельности. Однако при этом не учитываются достигнутые операционные результаты деятельности, которые могут варьироваться и влиять на общую эффективность деятельности;

• отклонения фактических операционных показателей от плановых. В пояснительных записках на составление смет расходов и финансирования должны присутствовать предлагаемые цели и показатели деятельности, под которые требуется финансирование. По результатам отчетного периода можно провести анализ реально достигнутых показателей, которые характеризуют эффективность и масштаб деятельности;

• соотношения полученных операционных результатов деятельности и финансовых затрат. Такой анализ позволяет оценить правомерность и целесообразность понесенных расходов в контексте полученных результатов.

Таблица 6.3 – Соответствие процессов и статей расходов Банка России, 2013 г.

Статьи внеоперационных расходов	2013	Информационные технологии	Почта и коммуникации	Управление зданиями и недвижимостью	Командировочные расходы	Обеспечение и развитие персонала	Типография и изготовление документов	Закупки инвентаря и принадлежностей	Охрана помещений
Амортизационные отчисления	12,406	O		X					
Расходы по содержанию вычислительной техники, по оплате сопровождения программных средств и информационно-вычислительных услуг	8,290	X							
Расходы по охране	4,955	O							
Расходы на ремонт	3,228			X					X
Расходы по содержанию зданий	3,453			X					
Расходы, связанные с использование прав пользования объектами интеллектуальной собственности	2,396	O							
Почтовые, телеграфные, телефонные расходы, расходы по аренде линий и каналов связи	1,912	O	X						
Прочие	8,043				X			X	

Соотношение между финансовыми и операционными показателями можно представить в виде матрицы (см. табл.6.4):

Таблица 6.4 – Соотношение между финансовыми и операционными показателями

Операционные показатели / Финансовые показатели	Ниже плановых значений	В пределах плановых значений	Превышений плановых показателей
Превышение над планом	5	4	2
Соответствие плану (в пределах допустимого отклонения)	4	2	1
Ниже плановых значений (экономия)	2	1	1

Таким образом, уже на начальном этапе анализа выделяется несколько проблем, которые могут влиять на степень контроля правомерности и целесообразности расходов:

1) недостаточное количество значимых количественных показателей об операционной деятельности. При составлении смет расходов\финансирования такая информация может быть

недостаточной, либо неадекватной, либо просто отсутствовать. Это отражает уровень развитости организации – как правило, более развитые организации (точнее, подразделения в таких организациях) имеют достаточное количество информации о предоставляемых сервисах и видах деятельности между подразделениями и внешними участниками. С другой стороны, информация может присутствовать в излишнем объеме, но не отражать реально ключевые виды деятельности и назначения подразделений, т. е., представленная информация будет носить «очень операционный» характер, что не будет отражать конечную эффективность и результаты деятельности. Например, информация о количестве сотрудников, количестве рабочих мест, составленных внутренних документах не отражает эффективность, но отражает некоторые внутренние административные сведения, по которым затруднительно сделать выводы об эффективности деятельности и тем более правомерности и целесообразности расходов. Часто это отражается в подходе – «так было раньше и продолжится в будущем»;

2) в большинстве финансовых организаций (к которым относится ЦБ РФ) значительная часть финансово-хозяйственных расходов связана с нематериальными объектами, например, оплата работы сотрудников, содержание информационных технологий, профессиональные услуги. Расходы, связанные с материальной инфраструктурой (т. е., инвентарь, здания) также имеют место, но в существенно меньшей пропорции по сравнению с основной деятельностью банковских организаций. Соответственно, оценка деятельности связана с оценкой уровня сервиса нематериальных услуг\видов деятельности на основе вводимых критериев качества сервиса, которые разрабатываются и адаптируются в деятельности каждой организации по-своему.

С другой стороны, в коммерческих организациях все понесенные расходы вспомогательными подразделениями будут так или иначе отнесены на зарабатывающие бизнес-подразделения, результаты деятельности которых зависят от полученной прибыли. Соответственно, основная сложность в коммерческих организациях состоит в отнесении расходов финансово-хозяйственной деятельности на бизнес-подразделения, что является внутренним регулятором того, насколько бизнес-подразделения готовы спонсировать\утверждать сметы расходов ради получения определенных сервисов (уровней сервиса) от вспомогательных подразделений. При недостаточной эффективности (т. е., недостаточная удовлетворенность качеством сервиса при понесенных расходах, либо завышенные

расходы без соответствующего улучшения сервиса) бизнес-подразделения способны более активно влиять на деятельность вспомогательных подразделений за счет целенаправленных мероприятий.

Для ЦБ РФ (а также иных государственных организаций) такой подход может не совсем подходить с учетом некоммерческого статуса и ролью в экономике (т. е., департаменты и основные подразделения банка все равно осуществляют свою деятельность и, менее подвержены проблемам отнесения расходов от вспомогательных подразделений, так как оценка их деятельности происходит по некоммерческим критериям (например, эффективность денежно-кредитной политики, управление денежной массой и т. д.). В таких условиях можно предположить, что отсутствует внутренний механизм контроля со стороны основных подразделений за расходами финансово-хозяйственной деятельности вспомогательных подразделений. Это может приводить к тому, что деятельность вспомогательных подразделений имеет меньше давления и может приводить к большим расходам при поддержании существующего уровня сервиса, либо к неадекватным расходам на необязательные улучшенные операционные сервисы выше необходимого уровня (нецелесообразное улучшение сервисов, недостаточно востребованных в организации), либо расходы без какого-либо улучшения операционных сервисов. В данной ситуации Планово-экономическое Управление («ПЭУ») выступает в качестве определенного буфера для мониторинга и контроля планируемых расходов и связанных с ними операционных сервисов и операционных результатов деятельности;

3) следующая проблема связана с запутанностью и многоступенчатостью системы распределения расходов, когда подразделения, осуществляющие финансово-хозяйственные расходы недостаточно связаны с основными подразделениями-пользователями сервисов и услуг. Это может осуществляться через несколько опосредованных подразделений. В таком случае даже при наличии операционных показателей достаточно затруднительно установить зависимость между фактически понесенными расходами и подразделениям, т. е. пользователями услуг и сервисов.

7. Рекомендации по совершенствованию контроля расходов Банка России

В соответствии с ФЗ «О Счетной Палате» определено несколько видов аудита (контроля): – стратегический аудит; – финансовый аудит; – аудит эффективности; – иные виды аудита (аудит государственных программ, аудит государственных и международных инвестиционных проектов, аудит федеральных информационных систем и проектов, аудит в сфере закупок товаров, работ и услуг).

Аудит эффективности наиболее подходит для контроля правомерности и целесообразности расходов, проверки финансово-хозяйственной деятельности, формирования рекомендаций, направленных на совершенствование внутреннего контроля. Порядок проведения аудита эффективности Счетной Палаты уже определен Стандартом Финансового Контроля 104, который в целом соответствует международной и распространенной практике проведения аналогичных проверок в корпоративном секторе. Одним из видов аудита эффективности в зарубежной практике является методика «Value for Money» (например, в Великобритании и Канаде).

Стоит отметить, что деятельность центральных банков не всегда попадает под сферу контроля (аудита) государственных аудиторов. Например, Банк Англии не проверяется Национальным Аудиторским Офисом (National Audit Office). Контроль за деятельностью Банка Англии в большей степени лежит на подразделении Внутреннего Аудита, подотчетного Комитету по Аудиту самого Банка. Исторически подразделение Внутреннего Аудита Банка Англии занималось детальными проверками-инспекциями и выполняло непосредственную контрольную функцию за осуществлением операций, сохранностью активов, соблюдение регламентов. Однако это требовало значительных ресурсов, что в конечном счете трансформировало методику Внутреннего Аудита: от детальных проверок-инспекций был переход к системно-ориентированному аудиту, а затем к риск-ориентированному аудиту – такие виды аудита позволяли ориентировать усилия аудиторов на выявление более существенных замечаний и рекомендаций при меньшем уровне ресурсов проведения аудита. При этом также имело место то, что выстраивались и совершенствовались внутренние

контролирующие подразделения, так что деятельность аудита была в меньшей степени связана со сплошной проверкой транзакций и операций, а ориентировалась на более аналитический подход для улучшения всей системы внутреннего контроля в Банке. На сегодняшний день практика и методики проведения внутреннего аудита в Банке Англии являются одними из наиболее высоко качественных, поддерживая и развивая практику современного внутреннего аудита. С другой стороны, в коммерческом секторе подход и методика внутреннего аудита имеют более коммерческую ориентированность, что связано с большей ограниченностью ресурсов и несколько иной формой подотчетности высшему руководству.

Согласно практике аудита, конечный результат может представлять собой:

– **Аудиторское мнение**. Формальное подтверждение сделанных утверждений руководством проверяемой организации. Как правило, устанавливается ссылка на какой-либо распространенный стандарт.

– **Наблюдение и рекомендации**. Более общие критерии о различных аспектах деятельности проверяемой организации. Как правило, вместо четких «стандартов» используются общие представления о деятельности проверяемой сферы. Для проверки финансово-хозяйственной деятельности такой подход к аудиту наиболее оптимален. Достаточно часто используется классификация процессов и шкала развитости деятельности. В отдельных случаях может использоваться типовая классификация процессов, разработанная и признанная в индустрии – например, методология ИТ-процессов COBiT или классификация процессов APQC.

Соответственно, основная сложность проведения аудита эффективности финансово-хозяйственной деятельности состоит в выявлении целей/вопросов проверки и выбора критериев оценки. Как правило, такие критерия являются достаточно аналитическими и субъективными, зависящими от профессионального эксперта. Однако, в рамках рабочей программы можно сформулировать также специфические критерии (например, стоимость закупки стандартных товаров), которые будут дополнять более аналитические критерии.

Однако во многих случаях, при проведении аудита достаточно сложно найти четко определенные цели/показатели деятельности, что затрудняет логическую цепочку. Альтернативным способом является акцентирование внимание на выявленных фактах неэффективности и составление рекомендаций для их устранения. В любом случае, согласно

такому пути, каждый процесс может быть улучшен до следующего уровня развитости, поэтому основной интерес аудита состоит в выявление наиболее необходимых и критичных улучшений процессов.

Карты аудита процессов включают действия:

1. Ознакомиться с картами аудита процессов. При необходимости дополнить список рисков на основе изучения документации о процессе и нормативной базы. Указывая дополнительный риск, следует также указать ожидаемую процедуру контроля (что может уже быть описано в предоставленной документации о процессе).

2. Составленные карты аудитов процессов направляются руководству проверяемых организаций/подразделения для предоставления ответов о фактически применяемых процедурах контроля.

3. Проверка предоставленных ответов. Как правило, при первоначальном опыте применения такой методики, существует большой разброс в формате и содержании представляемой информации о фактических процедурах контроля. Часто указываются не фактические процедуры контроля, а цитируются прописанные цели и ожидаемые результаты. Например, в ответ на риск «Осуществление платежей по неавторизованным счетам» и ожидаемую процедуру контроля «Счета на оплату авторизуются руководителями согласно праву подписи и установленным лимитам» можно получить ответ о фактических процедурах контроля «Все счета подписываются руководством на основе установленного регламента». При этом остается без ответа вопрос: «Процедура применима ко всем случаям?» Например, «при получении счетов, они сканируются и фиксируются в электронной системе документооборота, указывая подразделение/руководителя, которому они адресованы. После авторизации счетов в системе электронного документооборота, информация об авторизованных счетах выгружается в файлы для отправки платежей». Или «информация для подготовки платежей вводится вручную операционистами на основании полученных счетов, где проверяется наличие подписи от авторизующего руководителя. Проводится соответствие подписи руководителя с установленным списков авторизованных лиц для подписи счетов на оплату».

4. В тех случаях, когда полученные ответы вообще не соответствуют цели запроса, как правило, проводятся консультации для разъяснения, что именно ожидается получить от руководства. Это может быть в формате консультаций, комментариев, тренингов. Как правило, руководство компании

стремиться максимально контролировать предоставление такой информации. Это проявляется в том, что ответы часто являются максимально агрегированными, указывают скорее цели/ожидаемые контроли, не раскрывая подробностей о том, как осуществляется процедура. Однако именно подробности осуществления процедуры являются предметом запроса. После нескольких попыток получить требуемую информацию от руководства непосредственно, аудиторы вполне могут согласовать ознакомления с примером прохождения транзакции для того, чтобы самостоятельно выявить фактические контрольные процедуры. С одной стороны, это упрощает ситуацию для руководства проверяемой организации, однако предоставляет больший доступ к информации о внутренних процессах для аудиторов, что может затем привести к большему количеству наблюдений и рекомендаций.

5. Таким образом, на основе полученных ответов (и возможно, нескольких итераций по поводу предоставленной информации) формируется по сути «утверждение» руководства компании о проверяемой сфере деятельности и процедурах контроля. Полученное утверждение уже является основой для проверки и дальнейшего запроса информации и тестирования. Учитывая то, что некоторые контрольные процедуры относятся к нескольким возможным рискам, здесь возможно много пересечений и повторений фактических процедур контроля, которые могут адресовать различные риски и ожидаемые контроли.

6. Предварительная оценка рисков и достаточности процедур контроля. Теоретически оценка рисков может быть проведена перед тем, как предоставлять карты аудита руководству организации – т. е., после ознакомления аудитора с проверяемой деятельностью и анализа сопутствующей информации (об используемых системах, масштабах деятельности, представления о руководстве данной сферы и т. д.). Тем не менее, более распространенных подход состоит в том, что аудиторы запрашивают также информацию о внутренней оценке данных рисков со стороны руководства, а также их мнения о достаточности предоставленных фактических процедур контроля. Как правило, это осуществляется на основе общих рейтингов – Высокий, Средний, Низкий – что представляет собой экспертную/аналитическую оценку по разным критериям. Дискуссии о четкости критериев и шкал оценки рисков являются очень распространенной темой, которая, как правило, не связана с реальным вопросом, а является способом уклонения от предоставления ответов. Учитывая такие сложности с

методическим разъяснением критериев риска и достаточности контролей, можно идти от обратного и указывать требуемое распределение рейтингов риска: 70 % высокий риск, 50 % средний, 30 % низкий. За счет этого уже происходит важное разделение рисков по степени важности, что также является еще одним из утверждений руководства, что можно принимать к проверке. Итоговая оценка риска является сопоставлением уровня риска у уровня достаточности контрольных процедур, что представляет собой два категории риска: общий риск (без учета контрольных процедур) и итоговый уровень риска (после применения контрольных процедур).

7. При составленных рейтингах риска и достаточности контрольных процедур, аудитор производит оценку адекватности предоставленных ответов. Учитывая то, что оценка риска и достаточности процедур контроля является субъективной и может быть объяснено по-разному, такой анализ позволяет выявить явные противоречия и несоответствия. Это также позволяет косвенно оценить степени компетенции руководства о том, что оно считает важным и приоритетным в деятельности. Такой анализ может производиться в форме независимой оценки риска и достаточности контрольных процедур и сопоставления конечных результатов.

По результатам полученных оценок риска и контрольных процедур определяются/ранжируются риски по уровню критичности для проверки, включая: риски с максимальным уровнем общего риска; риски с максимальным уровнем риска, уменьшенные до минимального итогового риска; риски и контрольные процедуры с наибольшим расхождением в оценках от руководства и аудиторов.

При этом также можно выявить ситуации, когда риски незначительного уровня имеют слишком высокий уровень достаточности контрольных процедур. Это свидетельствует скорее о неэффективности системы контроля, так как ресурсы направлены на наименее приоритетные сферы деятельности (обеспечивая наименьший уровень риска и каких-либо отклонений, которые легко исполнять при минимальной ответственности и сложности деятельности), отвлекая от более важных и высоко рисковых аспектов.

8. На следующем этапе после определения ключевых рисков проверяемой деятельности формируется программа проверки/ тестирования контрольных процедур. Существует несколько подходов к тому, как организовывать тестирование контролей. С одной стороны, можно определить ограниченный перечень контрольных процедур для тестирования, в зависимости от

значимости и критичности, и затем проводить достаточно полное тестирование. С другой стороны, можно проводить тестирование всех выявленных процедур контроля, при этом варьируя уровнем тестирования, начиная от общих интервью, ознакомления до сплошного тестирования и перепроверки. При этом также учитывается то, что некоторые процедуры контроля достаточно сложно перепроверить (если не сохраняются исторические записи, в случае автоматизированных процедур) либо учитывается мнение руководителей о степени сложности отдельных процедур. В любом случае, определяется уровень тестирования фактических процедур контроля, которые существуют в организации. Для этого можно использовать набор тестовых скриптов, которые могут быть заранее сформированы в отношении типовых контролей, и которые просто нужно адаптировать к фактическим процедурам контроля организации. Тестовые скрипты могут определять разный уровень тестирования и могут представлять достаточно аналитические процедуры анализа и сопоставления информации, в зависимости от того, какая информация может быть предоставлена руководством организации. Как правило, чем больше информации может быть предоставлено и раскрыто руководством, тем больше тестовых мероприятий можно провести и выявить больше наблюдения для потенциальных замечаний и рекомендаций. Таким образом, программа аудита формируется как набор тестовых процедур по отношению к выбранным контрольным процедурам организации, в зависимости от проведенного анализа риска и достаточности контролей, а также имеющейся информации.

9. Проведение тестовых мероприятий по проверке процедур контроля связано с выявлением различных наблюдений (несоответствия, ошибки деятельности, нарушения, возможности для улучшений), которые фиксируются в рабочих материалах. Однако такие наблюдения не идут непосредственно в отчет и рекомендации, а только представляют собой фактический материал для дальнейшего анализа, агрегирования и интерпретации в качестве существенных тем (в отличие от непосредственного указания на отдельные факты).

Тестирование контролей включает два этапа: тестирование «дизайна» (на основе одного примера, детального изучения документации); тестирование операционной эффективности (на основе выборки).

Критерии оценки тестирования «дизайна» являются достаточно общими и включают параметры: полноты (Completeness); точности (Accuracy); достоверности (Validity); ограниченного доступа (Restricted Access).

Критерии оценки операционной эффективности формируются на основе тестирования «дизайна» и являются специфичными для каждой процедуры контроля. Как правило, это простые критерии, связанные с:

• наличием авторизации от руководителей;

• соответствием деталей между различными источниками информации, документами;

• объяснения выявленных отклонений;

• интерпретация и принятых решений на основе оптимальных значений/параметров.

Простота критериев позволяет устанавливать простые факты, которые затем могут быть интерпретированы аналитически, однако сами по себе не вызывают достаточных споров и согласований, что заметно упрощает процедуру проверки и взаимоотношения с проверяемыми сотрудниками/ руководителями.

На практике, однако, выполнение полной программы аудита не всегда достигается и не является оптимальным использованием ресурсов. Основной акцент направлен на выявление наблюдений/свидетельств, которые затем лягут в основу содержательных выводов, заключений и рекомендаций. Как правило, выполнение полной программы с учетом всей требуемой информации возможно, однако связано с существенными затратами на подготовку и предоставление информации, ожидание данной информации – даже не включая проверку качества данных перед дальнейшим анализом. Таким образом, проведение проверки использует программу аудита и запланированный список тестовых мероприятий в качестве ориентира, который затем существенно корректируется в зависимости от получаемых сведений, оценки рисков и формируемых наблюдений. Действительно, на многие контрольные мероприятия можно получить утверждение руководства о том, что процесс не является оптимальным и эффективным. Подготовка и анализ информации о данной сфере уже имеет меньшую значимость и воспринимается как формальное контрольное мероприятие, которое вряд ли добавит новых сведений к итоговому выводу (тем, не менее, желательно получить хотя бы один пример, демонстрирующий – хотя бы косвенно – данную неэффективность процесса).

Соответственно, по мере выполнения аудита эффективности наступает момент, когда дальнейшее проведение проверки по плану тестовых мероприятий приносит все меньше результатов и наблюдений, и программа аудита постепенно урезается за счет обоснования целесообразности дальнейших контрольных

мероприятий.

10. После проведения тестирования контролей и оценки эффективности контролируемости за установленными процессами, можно продолжить проверку и акцентировать внимание на детальном изучении данных. Глубина и характер проведения детального исследования зависят от выявленного риска, достаточности контрольных процедур и их эффективности. Чем меньше итоговая надежность процесса (т. е. выше остаточный риск), тем больше данных можно взять для детальной проверки. Например, в ситуации оплаты счетов, если отсутствует контрольная процедура авторизации счетов, тогда предположительно, данная сфера является неэффективной. Можно сформулировать вывод о том, что система внутреннего контроля должна быть улучшена. В дальнейшем, можно провести детальный анализ (на основе выборки или всех данных) об оплаченных счетах и сделать определенные выводы, в зависимости от целей исследования. Однако вполне возможно, что в ходе такого анализа будет подтверждено, что многие счета на оплату являются вполне действительными, хотя и не были авторизованы. Соответственно, сделать конечный вывод о степени неэффективного использования средств будет затруднительно. С другой стороны, если процесс оплаты счетов включает процесс авторизации, тогда можно полагаться, что процесс функционирует согласно регламенту. Если в таком случае принимается решение (на основе анализа общего риска, достаточности контролей и их эффективности), что аудит необходимо дополнить анализом оплаченных счетов, тогда можно использовать меньшую выборку и полагаться, что остальные транзакции проходят аналогичным способом. Тем не менее, даже в таких ситуациях (при наличии достаточных процедур контроля и их эффективности) можно определить случаи, когда проводятся ошибочные или мошеннические транзакции, что может найти отражение в итоговых выводах, заключениях и рекомендациях. Тем не менее, если выявляются такие ситуации-инциденты, это свидетельствует о том, что существующие контрольные мероприятия не являются достаточными и присутствует недостаток «дизайна» системы контроля (за контрольными мероприятиями). Соответственно, опять можно акцентировать внимание на неэффективности процессов и контролей, а не отдельных выявленных нарушениях. В табл. 7.1, 7.2, 7.3 представлен пример оценки обоснованности расходов по оплаченным счетам.

Таблица 7. 1 – Процесс/цикл: Счета на оплату – этапы 1 и

2

Этапы	Содержание этапа
1 этап	Предварительное изучение процесса: - Список систем, в которых регистрируются счета на оплату (централизованный или по отделениям); - Список систем, в которых формируются и отправляются платежи; - Внутренние регламенты и процедуры по оплате хозяйственных счетов; - Отчеты об инцидентах и ошибках проведения платежей, претензии от компаний-получателей средств.
2 этап	Запрос информации: - Список компаний-вендоров; - Список полученных счетов за период; - Список оплаченных счетов за период; - Список осуществленных платежей за хозяйственную деятельность за период; - Список должностных лиц с правом подписи счетов на оплату и лимиты оплаты; -Список пользователей платежных систем и систем ввода/регистрации счетов на оплату.

Таблица 7.2 – Содержание этапа анализа операции

Анализ операции, включая:							
риски	исходный уровень риска	ожидаемые процедуры контроля	фактические процеду-ры контроля в деятельности	индикатор контроля	процедуры тестирования	результат	наблюдения
Осуществление платежей по неавторизован-ным счетам	Средний	Счета на оплату авторизуются руководителями согласно праву подписи и установленным лимитам.					
Дублирование счетов или платежей	Низкий	Счета на оплату авторизуются руководителями согласно праву подписи и установленным лимитам					
		Установленный документооборот при котором все полученные счета фиксируются и проверяются на схожесть с предыдущими полученными счетами на оплату.					

риски	исходный уровень риска	ожидаемые процедуры контроля	фактические процеду-ры контроля в деятельности	индикатор контроля	процедуры тестирования	результат	наблюдения
Несанкционированное изменение банковских реквизитов компаний-вендоров, приводящее к ошибочным платежам	Низкий	Справочник компаний-контрагентов ведется независимо от сотрудников, которые работают со счетами на оплату Внесение изменений деталей контрагентов осуществляется как минимум двумя сотрудниками на основе предоставленных официальных документов. Счета, относящиеся к компаниям, которые не внесены в справочник контрагентов, направляются на рассмотрение руководителю подразделения на инициацию.					
Услуги/работы/продукция, за которые выставлены счета на оплату, не были предоставлены	Высокий	Счета на оплату сопровождаются актом приемки работ/услуг, подписанным руководителем соответствующего подразделения Счета на оплату авторизуются руководителями согласно праву подписи и установленным лимитам. В рамках авторизации проверяется соответствие акта приемки информации в выставленном счете. При получении счета проверяется соответствие между заказом на закупку, актом приемки и счетом-фактуры. Выявленные несоот-					

риски	исходный уровень риска	ожидаемые процедуры контроля	фактические процеду-ры контроля в деятельности	индикатор контроля	процедуры тестирования	результат	наблюдения
		ветствия по цене/стоимости направляются руководству подразделения и фиксируются в качестве инцидентов операционного риска.					
Выставленные счета не соответствуют контрактным условиям по стоимости/цене работ/услуг/продукции	Высокий	Счета на оплату авторизуются руководителями согласно праву подписи и установленным лимитам. В рамках авторизации проверяется стоимость/цена в счете имеющейся контрактной документации. Выявленные несоответствия по цене/стоимости направляются руководству подразделения и фиксируются в качестве инцидентов операционного риска.					

Таблица 7.3 – Этапы оценки обоснованности сделанных расходов

№	Процедура тестирования	Тип процедуры
1	1. Из списка оплаченных счетов сделать выборку. 2. По каждому из выбранных счетов запросить информацию: a. Копия счета b. Копия авторизации счета руководителем, с указанием ФИО/должности c. Акт приемки работ d. Основание для счета (контракт, договор) e. Подтверждение проведенного платежа 3. Проверить счета и имеющуюся информацию по следующим критериям: a. Счет авторизован руководителем, уполномоченным подписывать данные счета в	Тестирование контролей Выборочная проверка

	пределах своих лимитов b. Сумма счета соответствует выполненным работам c. Сумма счета соответствует проведенному платежу d. Банковские реквизиты получателя соответствуют указанным реквизитам на счета e. Счет был авторизован до проведения платежа	
2	1. На основе полных сведений о полученных счетах и оплаченных счетах – сопоставить срок получения и оплаты счета. a. Определить среднее время оплаты счета b. Определить счета, которые оплачены быстрее всего и дольше всего. Обсудить/запросить информацию о причинах. 2. Сопоставить информацию о счетах на оплату со список проведенных платежей. При выявлении расхождений, определить причины не соответствий (напр., осуществление платежа без счета; счета авторизованные после проведения платежа).	Аналитическая процедура

11. Проведение детальных процедур анализа данных. Такие процедуры часто определяются по ходу проведения аудита, в зависимости от полученных наблюдений в ходе тестирования контролей (т. е., гипотез о неэффективности деятельности). Соответственно, детальные тестовые мероприятия организуются скорее в качестве тестирования данных гипотез, так как в остальных аспектах можно полагаться на аудит процессов и контролей.

Тем не менее, учитывая, что по каждому процессу можно отталкиваться от определенного перечня типовых рисков (которые можно рассматриваться в качестве гипотез о неэффективности деятельности), некоторые детальные тестовые процедуры можно запланировать изначально и запрашивать соответствующие данные от руководства на основе выборки или полной информации для проверки.

По результатам детальных проверок устанавливается перечень выявленных наблюдений и тенденций, которые могут варьироваться от детальный фактов нарушений процессов, отсутствия документации и вплоть до выявленных закономерностей и трендов, которые проявляются в деятельности проверяемой организации.

12. Выявление первоначального списка наблюдений представляет собой первый шаг для оценки эффективности принимаемых решений, правомерности и целесообразности расходов. Часто в ходе аудита государственных и общественных

организаций выявляется, что все процедуры контроля выполняются в полном соответствии с установленными регламентами и процедурами, однако представляют собой неэффективные решения, которые трудно обосновать с точки зрения аудита.

Соответственно, список наблюдений, представляющих недостатки процедур контроля и детальных исследований, можно дополнить сведениями о принятых решениях в рамках осуществления текущей деятельности. Это включает различные решения, в том числе:

- авторизация действий;
- выбор среди нескольких вариантов;
- эскалация выявленных отклонений;
- принятие корректирующих действий на изменения.

Для оценки эффективности данных решений, скорее всего, отсутствуют четкие критерии оценки. Конечно, можно использовать некоторые субъективные категории, структурирующие процесс принятия решений, однако это является неоднозначным. Тем не менее, обсуждение данных наблюдений с руководством позволит составить представление о качестве и механизме принимаемых решений, а также, возможно, определить выявленные ограничения при их реализации.

Таким образом, полученные ответы от руководства можно также рассматривать в качестве утверждений, на основе которых проводить следующий уровень аудита, т. е. оценивать эффективность принятых решений в процессе осуществления деятельности (применительно к финансово-хозяйственной деятельности – о целесообразности и правомерности расходов и организации процессов деятельности). Более того, такой подход предоставить возможность для запроса дополнительной информации и общения с руководством вне рамок формально определенных критериев оценки деятельности, а в продолжение адекватности применения критериев деятельности.

Таким образом, по каждому из сделанных наблюдений формулируется заключение либо новой наблюдение более высокого уровня о качестве принятых решений.

13. Количественная оценка и агрегирование недостатков. После того, как выявлены недостатки и определены рекомендации, нужно провести примерную количественную оценку, что можно достичь за счет экстраполяции результатов и за счет дальнейшего исследования и запроса данных. Однако такой подход не всегда подходит для аудита эффективности, так как выходит за рамки аудита (больше подходит для финансового аудита, который направлен на подтверждение финансовой

информации и необходимости делать количественную оценку и влияние выявленных недостатков на финансовые показатели). В рамках аудита эффективности определяется выявление улучшений внутренней деятельности для устранения причин выявленных недостатков. Если руководство проверяемой организации возражает против сделанных наблюдений о недостатках/улучшениях процессов и контролей, тогда можно провести дополнительный анализ для оценки существенности. Вполне возможно, что такой анализ приведет к нулевым результатам – очень часто недостатки процессов и контролей не приводят к реализованным рискам, либо имеющиеся нарушения представляют собой относительно малую долю от всех операций и просто не попадают в выборку, либо руководство организации может контролировать предоставляемые данные, либо оспаривать допущения и условия для таких количественных отчетов. В любом случае количественная оценка неэффективности процессов и нецелесообразности/неправомерности расходов в рамках аудита эффективности в меньшей степени ориентируется на количественную оценку влияния данных факторов на фактические результаты деятельности. Однако, позволяет совершенствовать систему внутреннего контроля, так как выявленные недостатки – «симптомы» более существенных проблем, которые должны быть устранены в рамках организации, а не в рамках отдельных операций/выявленных фактов.

В качестве первоначального этапа методики контроля правомерности и целесообразности финансово-хозяйственных расходов введем следующие допущения: – первоначальные финансовые и операционные планы уже сформированы и утверждены на этапе Т0; – существующая система учета и отнесения расходов на подразделения является операционно-эффективной и достоверность данных не является проблемой.

По окончании отчетного периода (Т1) происходят следующие действия: – оценка фактических результатов и соотнесение с плановыми; – планирование показателей на новый период.

В течение периода Т0-Т1 контроль за расходами на финансово-хозяйственную деятельность опирается на следующие действия:

1) мониторинг использования статей расходов. На основе поступающей оперативной информации о расходах, можно отслеживать динамику использования смет в течение периода. Если составленные и утвержденные сметы уже имеют временную разбивку, тогда использование сметы можно вести относительно совокупных запланированных расходов по времени. Если формат составления смет не предполагает временную разбивку, тогда

можно использовать линейный метод, когда предполагается, что расходы равномерно распределены во времени. В таком случае можно выявлять существенные отклонения совокупных фактических расходов от предполагаемых на данный момент времени в течение отчетного периода;

2) несоответствие понесенных расходов предоставленной информации в пояснительной записке. Используя оперативную информацию о расходах подразделений, а также составленные и утвержденные сметы, включая пояснительные записки, можно вести текущий контроль за целесообразностью и правомерностью расходов, т. е. насколько они соответствуют заявленным целям в пояснительной записке. Если фактические расходы по своему назначению отклоняются от заявленных целей подразделений на текущий период, тогда такие затраты могут быть эскалированы для экстренного утверждения либо направлены на дальнейшее рассмотрение. В любом случае выявление несоответствий представляет собой контрольную процедуру за расходами;

3) несоответствие ценовых параметров условиям договоров. При их наличии необходим: – анализ расходов по вендорам и договорам, достижение предельных значений; – анализ расходов по проектам на соответствие бюджетам и результатам выполнения работ; – бенчмаркинг отдельных цен и стоимостей продукции и услуг относительно внешних рыночных индикаторов; – анализ общей эффективности и результативности на основе сопоставления операционных результатов деятельности и финансовых расходов. Такой анализ, тем не менее, является субъективным и зависит от восприятия деятельности между подразделениями; – мониторинг агрегированных показателей деятельности, рассчитываемых на основе комплексного анализа различных статей расходов и операционных показателей (например, стоимость телефонного звонка, стоимость транзакции на фондовом рынке). Такие аналитические показатели являются индикаторами эффективности деятельности подразделений; – выявление закономерностей и пропорций между различными финансовыми статьями и операционными показателями и мониторинг данных пропорций; – разделение фиксированных и переменных расходов, связанных с операционной деятельностью.

В конце отчетного периода анализируется отклонений фактических финансовых расходов от плановых показателей. Дополнительно анализируется отклонения фактических и плановых операционных показателей, что позволит указать на адекватность понесенных финансовых расходов.

По результатам такого проведенного анализа достигаются следующие цели: – обосновываются отклонения от плановых

показателей;

• формируется более качественная основа для планирования следующего периода. Это можно достичь за счет включения дополнительных операционных показателей и формирования операционно-финансовой модели по каждому подразделению. такая модель позволяет формализовать и обосновать назначения каждого подразделения и установить зависимость между расходами подразделения, ожидаемыми результатами деятельности и фактически полученными;

• согласование уровней сервиса и расходов вспомогательных подразделений с подразделениями заказчиками/потребителями услуг и сервисов.

Таким образом, ПЭУ играет ключевую роль в координации процесса подготовки\утверждения смет расходов и финансирования на этапе планирования, а также в течение отчетного периода и по его окончании. Однако деятельности такого подразделения должна быть существенно дополнена сбором и анализ операционной информации, чтобы интерпретировать результаты деятельности прочих подразделений и делать выводы о правомерности и целесообразности расходов на основе имеющейся операционной информации.

При этом важным механизмом контроля является процедура эскалации выявленных отклонений и возможность принятия корректирующих действий. Это возможно на Бюджетном комитете, Операционном комитете – или за счет непосредственного участия в отдельных процедурам (например, авторизация договоров, расходов, др.).

Специфические процедуры контроля:

• обоснованность отдельных расходов;

• контроль за осуществлением платежей;

• конкурсы и тендеры, конкурентные цены и условия, соответствие конкурентности.

Представленная методика является общей, так как дальнейшая детализация зависит от имеющейся оперативной информации, которая не является общедоступной. Соответственно, затруднительно определить более детальные операционные показатели, которые могут служить индикатором целесообразности и правомерности расходов. Непосредственно финансовые показатели на основе данных финансовой отчетности позволяют оценить общий масштаб расходов на финансово-хозяйственную деятельность. В **Приложении 4** представлены этапы анализ обоснованности представительских расходов Банка России.

8. Внешний аудит Банка России: общие организационные подходы

При проведении аудита/проверки Центрального Банка РФ со стороны Счетной Палаты РФ следует учитывать, что порядок проведения такой проверки определяется существующими нормативными актами/инструкциями (общегосударственными), а также стандартами проведения аудита/проверок (международными, российскими и внутренними для Счетной Палаты). Конкретные особенности и нюансы проведения проверки в значительной степени зависят от проверяемой организации и предмета проверки, в частности, от внутренней информации, получаемой на этапе планирования.

Рисунок 8.1 – Схема взаимоотношений между СП РФ и ЦБ РФ

Представленная схема (на рис. 8.1) определяет характер взаимоотношений между аудитором и аудируемой организацией. Каждый из звеньев данной цепочки имеет вполне устоявшуюся практику и регламенты осуществления деятельности, которые должны приниматься во внимание при разработке методик и рекомендаций по проведению аудита. Рассмотрим эти аспеты более подробно.

1. Счетная Палата РФ

Счетная Палата РФ осуществляет свою деятельность на основе N 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации».

Организация деятельности определяется рядом нормативных актов и внутренних регламентов и стандартов. В Законе подробно описаны задачи и полномочия Счетной Палаты, определены некоторые направления проверок. По форме проведения проверок, Счетная Палата осуществляет: – финансовый аудит, – аудит эффективности, – стратегический аудит.

Также упомянуты «иные формы аудита», однако, представленные три вида аудита являются вполне стандартными и могут охватывать большинство видов проверок.

Проведения проверок основано на внутренних стандартах Счетной палаты – Стандартах Государственного Аудита («СГА») и Стандартах Финансового Контроля («СФК»). Некоторые из них присутствуют в открытом доступе, например: **Стандарты Государственного Аудита** – СГА 101 «Общие правила проведения контрольного мероприятия»; – СГА 102 «Общие правила проведения экспертно-аналитических мероприятий»; – СГА 201 «Предварительный аудит формирования федерального бюджета». **Стандарты Финансового Контроля** – СФК 104. Проведение аудита эффективности использования государственных средств; – СФК 4020 «Проведение контрольных мероприятий. Общие правила»; – СФК 4610 Управление качеством контрольных мероприятий».

Существуют также и иные общие регламентирующие материалы (также из открытого доступа), которые формируют порядок организации и проведения работ (например, Классификатор нарушений, выявляемых в ходе государственного финансового контроля, Общие требования к стандартам внешнего государственного и муниципального финансового контроля и проч.)

Таким образом, порядок и методики проведения аудита/ контрольных мероприятий вполне подробно определены и зафиксированы в соответствующих регламентах и стандартах, которые составлены для общих случаев, а также по отдельным видам/типам проверок.

Также следует учитывать то, что деятельность Счетной Палаты опирается на утверждаемые план проверок, который составляется/переутверждается на периодической основе с учетом анализа всех проверяемых объектов, которые входят в сферу Счетной Палаты. Такой информации нет в открытом доступе, но такая практика является распространенной для проверяющих организаций.

Наконец, особый государственный статус Счетной Палаты накладывает отпечаток на проводимые проверки характер взаимоотношений с проверяемыми организациями. Стоит

учитывать следующие особенности:

• внешний характер проверок и независимость от руководства проверяемой организации;

• предоставление итоговых отчетов/рекомендаций для более высоких органов государственного управления;

• возможное взаимодействие с правоохранительными, следственными органами при выявлении нарушений.

• цели и приоритеты проверок организаций опираются на общественное и государственное значение. Внутренние нюансы работы организаций и их внутренняя деятельности, скорее всего, не представляют значительного интереса (т. е. проверки направленные на интересы самой проверяемой организации, скорее всего, редкие и, наверное, существуют в формате экспертных/консультационных проектов).

2. Аудиторская деятельность

Счетная палата РФ является членом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ/ INTOSAI), которая определяет стандарты и рекомендованные практики проведения аудитов в государственном секторе. Для коммерческого сектора внешняя аудиторская деятельность также вполне подробно определена и сформулирована в различных стандартах и рекомендациях деятельности, включая Международные стандарты аудита (International Standards of Auditing), определяемые Международной федерацией бухгалтеров (МФБ) / International Federation of Accountants (IFAC). В частности, такие стандарты определяют порядок проведения внешнего финансового и нефинансового аудита, который лежит в основе внешнего аудита.

Можно отметить, что Стандарты Внутреннего Аудита, которые применимы к организациям государственного и коммерческого сектора, определяют порядок деятельности и роль внутренних аудиторов в рамках самой организации. Данные стандарты разработаны Институтом Внутренних Аудиторов и являются общепризнанными для данной профессиональной деятельности.

Несмотря на наличие различных профессиональных ассоциаций и разработанных ими стандартов, они все достаточно похожи и пересекаются по содержанию. Это подтверждает то, что сам формат и порядок проведения аудиторских проверок достаточно схож и примерно одинаково понимается в разных секторах экономики.

Если исследовать роль Счетной Палаты РФ, то непосредственным международным стандартом проведения аудиторской деятельности являются материалы, разработанные

ИНТОСАИ. Здесь можно отметить, что с точки зрения ИНТОСАИ существует два типа аудитов:

• **регуляторный/обязательный аудит/аудит соответствия**. Чаще всего это аудит финансовый аудит (финансовой отчетности или исполнения бюджета), который подтверждает (или не подтверждает) достоверность предоставленной информации. Такой отчет содержит мнение аудитора о достоверности;

• **операционный аудит**. Данный тип аудита может включать более широкое разнообразие проверок, которые проверяют деятельность более аналитически на предмет соответствия каким-либо критериями или распространенной практике. Сюда относится аудит эффективности, стратегический аудит, специальные виды проверок. Результатом аудита являются выводы и заключения аудита, а не итоговое мнение. Данный тип аудита ИНТОСАИ соответствует нефинансовому аудиту по Международным стандартам аудита, а также тесно переплетается с деятельность Внутреннего аудита.

В любом случая порядок проведения аудита (по различным стандартам от разных профессиональных ассоциаций) вполне четко определен и может варьироваться только особенностями применения в каждом конкретном случае – в зависимости от проверяющей организации либо от проверяемой организации/ сферы деятельности.

Стоит учитывать, что существуют разные формы проведения аудита, которые сложились в практической деятельности на основе поведения/общения между аудиторами и проверяемыми организациями. Вот наиболее распространенные формы/ методики аудита: – инспекция; – системный аудит; – риск аудит; – постоянный/непрерывный аудит; – интегрированный аудит.

Помимо методик аудита, существуют также разные стили проведения проверок по манере поведения проверяющих, варьирующихся от «полицейского»/ «следователя» до «консультанта-советника»/ «бизнес-партнера».

Наконец, наиболее важное значение имеют компетенции и навыки проверяющих, что отражается в их умении интерпретировать и применять методики соответствующим образом и осуществлять деятельность на основе профессиональных принципов, включая взаимодействие с проверяемой организацией, внутри команды проверяющих, поддержание знаний о предметной области, привлечение экспертов, и т. д.

Сам процесс аудита/проверки (в самом общем виде) представляет собой изучение деятельности проверяемого объекта

на предмет соответствия/ сравнения с каким-либо критерием с последующим выводом/ заключением о соответствии или несоответствии, включая возможные рекомендации для исправления несоответствий.

Формирование критериев оценки. Для регуляторных/ обязательных аудитов такие критерии, как правило, более четко определены, ссылаясь на некие установленные и признанные стандарты/требования (в том числе законодательные и нормативные). Соответственно, итоговый результат проверки можно более четко сформулировать как соответствия/ несоответствие требованиям и предоставить «аудиторское мнение». Для операционных аудитов такие критерии, как правило, размыты. Даже если и есть какие-то «рекомендованные практики», то возникают споры о применимости и обязательности таких критериев. В данном случае, предметом проверки больше является подход к управлению, а результатом аудита набор аналитических/субъективных выводов и рекомендаций. Таким образом, наличие более формальных критериев проверки позволяет облегчить проведение проверки, однако, на практике это применимо к немногим проверкам (например, аудит финансовой отчетности по международным стандартам, аудит информационных технологий по методике CoBIT, выполнение требований законодательства/контрактов).

В большинстве сфер деятельности, где формальных критериев оценки не существует, как правило, заранее формируется (иногда – с привлечением внешних экспертов) ожидаемое представление о деятельности организации в виде предполагаемых целей, принципов. Соответственно, формирование критериев оценки (для неформальных/ абстрактных видов деятельности) является аналитическим процессом, выдерживая баланс между: очевидными/признанными критериями – субъективными/спорными критериями.

Другие составляющие процесса аудита: **получение информации и сбор доказательств; формирование наблюдений и интерпретация для выводов/заключений; согласование и представление отчетов; подтверждение выполнения рекомендаций**.

3. Центральный банк РФ

Наконец, третьим компонентом является проверяемая организация. Центральный банк – это достаточно сложная организация с множеством целей, функций, ресурсов, взаимодействий, внутренних регламентов и т. д. Более того, особый статус ЦБ РФ (а также и других центральных банков) подразумевает некоторую степень независимости и

недоступность для внешних проверяющих организаций.

Основные цели/задачи ЦБ РФ четко определены в Федеральном Законе № 86, но также существуют и внутренние цели, которые свойственны каждой организации. В любом случае, деятельность ЦБ РФ можно представить в виде классификации процессов на: основные процессы (реализация денежно-кредитной политики; операции на валютном рынке; управление внешним государственным долгом; управление резервами; другие); корпоративные процессы (казначейство; риск– менеджмент; комплаенс; информационные технологии; операционная деятельность; закупки; управление недвижимостью; управление персоналом; другие).

Такое разделение вполне традиционно для банковских организаций, однако, перечень основных бизнес-процессов может быть достаточно специфичен для ЦБ РФ. Изучение и анализ деятельности ЦБ РФ может представлять собой особое направление исследования.

Определив основные элементы (1 – Счетная палата, 2 – Аудиторская деятельность, 3 – Центральный банк), можно также посмотреть на их возможные связи и пересечения.

1–2. Счетная Палата и Аудиторская деятельность. Можно отметить, что порядок проведения проверок в целом соответствует международной практике (или, по крайней мере, ориентируется на таковую). При наличии доступа к полному перечню материалов Счетной Палаты, можно провести более детальное сравнение с международными стандартами и распространенной практикой их применения. Однако, аудиторская деятельность, с точки зрения методологии, достаточно простой процесс, и возможные расхождения, скорее всего, будут носить стилистический характер, отражая нюансы применения отдельными лицами. Кроме того, как участник ИНТОСАИ, Счетная Палата имеет методики и стандарты, которые в целом должны соответствовать принципам данной ассоциации. Тем не менее, развитие методик на основе стандартов, принципов и детальных рекомендаций ИНТОСАИ не является специфическим для проверяемых объектов (т. е. применимо ко всем организациям, попадающим под проверки Счетной Палаты, включая ЦБ РФ). Разрабатываемые методики носят общий характер и могут применяться для разных проверяемых организаций.

1–3. Счетная Палата и Центральный банк. Взаимоотношения между Счетной Палатой и ЦБ РФ можно рассматривать в общем перечне проверяемых объектов, которые находятся в сфере деятельности Счетной Палаты и входят в

процесс планирования проверок. Проверки Центрального Банка прописаны отдельной статьей в ФЗ о Счетной Палате, отражая особый статус Банка России в системе государственного управления.

Таким образом, проверки Банка России со стороны Счетной Палаты проходят в рабочем режиме и планируются на основе общего анализа всех проверяемых объектов. Можно предположить, что стратегическое планирование проверок в Счетной Палате основано на некоторых критериях оценки рисков (что очень типично для аудиторских организаций). Предположительно, существует два уровня проведения планирования: хозяйственная деятельность ЦБ РФ (как единой организации); процессы в ЦБ РФ, которые имеют общегосударственное/общественное значение. Дальнейшее изучение внутренней деятельности ЦБ РФ (например, деятельность отдельных департаментов), скорее всего, имеет несущественное значение для внешней проверяющей организации, хотя может представлять внутренний интерес для руководства ЦБ РФ.

Необходимо иметь представление обо всем перечне проверяемых объектов, а также критериях анализа/сравнения/ранжирования объектов между собой, что позволяет определить периодичность и глубину проверок по каждому из объектов. Следующим уровнем анализ должно быть изучение в рамках проверяемого объекта. Например, при выборе ЦБ РФ в качестве объекта проверки в рамках Счетной Палаты уже должно быть представление об основных общегосударственных и общественно значимых процессах, которые представляют интерес для проверки. Проверка сугубо внутренних процессов и особенностей взаимоотношений руководства между собой не является предметом анализа для внешних проверяющих.

Стратегическое планирование аудиторских проверок и выбор направлений проверок на каждом из объектов существенно зависит от накопленного опыта проведения проверок и знаний о проверяемых объектах. Так, например, для первого года аудита, проверки связаны с общим анализом деятельности организаций. Для тех организаций, которые проверялись в течение длительного времени и по которым накоплены значительные сведений и данные прошлых проверок, проведение аудита может быть более фокусным и узконаправленным на отдельные направления деятельности/виды рисков.

3–2. Центральный банк – Аудиторская деятельность. Учитывая то, что ЦБ РФ является территориально разрозненной и сложной организацией, у него имеются достаточно отработанные

процессы, связанные с внутренним и внешним аудитами/ проверками. В частности, имеется подразделение Внутреннего Аудита ЦБ РФ. Существует налаженное взаимодействие между внутренними аудиторами и внешними, что также позволяет адаптировать деятельность внутреннего аудита под некоторые ожидания внешних аудиторов (как во многих международных финансовых организациях).

Анализ деятельность внутреннего аудита, как правило, проводится путем простого соответствия международным стандартам внутреннего аудита (по каждому из стандартов), что позволяет оценить степень развитости функции внутреннего аудита и то, насколько внешние аудиторы/проверяющие могут полагаться на работу внутренних аудиторов. Также отметим, что сам ЦБ РФ также имеет внутренние контрольные подразделения (Внутренний Аудит, Комплаенс, Риск-менеджмент), которые проводят проверки различных аспектов деятельности Банка. С точки зрения модели трех уровне корпоративной защиты, внутренний аудит, а также внешние аудиторы (Счетная Палата, аудитор финансовой отчетности) все вместе являются третьим уровнем защиты.

Однако, в отличие от внутренних аудиторов/внешних финансовых аудиторов, проверки со стороны Счетной Палаты носят несколько иной характер – в частности по уровню отчетности. Если внешние/внутренние аудиторы работают с Аудиторским Комитетом и Советом Директоров, проверки Счетной Палаты предоставляют информацию внешним участникам (т. е. иным органам государственной власти). Действительно, это накладывает отпечаток на характер проводимых проверок, содержание итоговых отчетов и рабочих материалов.

1-2-3. Счетная Палата – Аудиторская деятельность – Центральный банк

Таким образом, существующие методики и рекомендации вполне описывают порядок проведения аудита. С другой стороны, при наличии методик и знаний о проверяемом объекте, на первое место выходят вопросы применения методики, т. е., определения возможных видов контрольных мероприятий, тактики проведения проверки, умения формулировать заключения, выводы и рекомендации. Порядок проведения аудита является вполне стандартным и должен распространяться на все проверяемые организации. Учитывая то, что общая методика/порядок проведения аудита является общераспространенным, на первое место выходит планирование проверки и составление ожидаемых направлений проверок. Основной акцент при разработке

методик/рекомендаций можно сфокусировать на составлении типовых программ аудита, включающих: описание общего представления процесса (предполагаемая типовая форма организации процесса); матрица рисков и контролей (верхнего уровня); перечень контрольно-тестовых мероприятий (включая: – типовой информационный запрос (общий); – процедуры тестирования ожидаемых контрольных процедур (варианты – по степени глубины тестирования и в зависимости от реально имеющейся/доступной информации); – возможные детальные процедуры анализа информации).

Так, в табл. 8.1 представлены основные типовые информационные запросы (процессы) и рекомендации к их анализу.

Возможные детальные процедуры анализа информации при оценке соблюдения установленного порядка формирования фондов Банка России, создаваемых из прибыли

Процессы для аудита: формирование фондов; использование средств фондов.

Примеры осуществления транзакций: управление фондом (принятие решение о формировании, создание счета, принятие решений об отчислении средств на формирование фонда); зачисление средств в фонд; использование средств фонда для различных целей.

Запрашиваемая первоначальная информация: перечень фондов с характеристикой целей, ответственных лиц и т. д.; положения и регламенты формирования фондов и целевого использования средств; выписка по фондам (баланс, транзакции формирования/использования фонда); подтверждение баланса фондов; внутренняя отчетность об использовании фондов.

Основные риски: отчисления в фонды не соответствуют утвержденным нормам/решениям; использование средств фонда не соответствует целям фонда; использование средств фонда без авторизации; невыполнение работ/услуг, связанных с использованием средств фонда; неадекватное/искаженное использование средств фонда; авторизация средств фонда осуществляется только лицом (лицами), ответственными за баланс фонда; незапланированное использование фонда; баланс фонда не определен и не подтверждается ответственными лицами; недостаточность средств в фонде; реверсные операции с балансом фонда (списание и последующее зачисление) для временного использования баланса для иных целей.

Таблица 8.1 – Типовые информационные запросы

(процессы) и рекомендации к их анализу

Процессы	Критерий сравнения	Ключевой вопрос	Конечный результат
Система оценка соблюдения порядка управление фондами, создаваемых из прибыли - формирование; - использование средств; - отчетность.	Типовой процесс управления фондами	Оценить и сформулировать мнение о том, что: - формирование фондов осуществляется в соответствии и установленным порядком; - использование средств осуществляется в соответствиями с целями фондов и является экономически оправданным; - отчетность о фондах является достоверной.	Оценка/мнение. Выявить основные слабости процесса и рекомендации по улучшению.
Финансовое планирование и бюджетирование. Составление и утверждение смет расходов. Первичная/входящая информация.	Общие критерии (наилучшая практика коммерческих банков).	Оценить и сформулировать мнение об обоснованности данных, используемых для финансового планирования: - на консолидированном уровне Планово-экономического департамента; - на уровне отдельного подразделения, составляющего смету расходов.	Оценка/мнение.
Правомерность и целесообразность расходов Банка.	Действующий нормативно зафиксированный порядок.	Способы контроля за расходами. Сопоставление/ анализ отклонений.	Совершенствование внутреннего контроля, внешнего и внутреннего аудита.

Ожидаемые контрольные мероприятия: назначенные ответственные за контроль использования средств фонда и авторизацию использования средств; дополнительное разделение обязанностей для авторизации средств фонда, инициированных ответственным за фонд; ежегодное/ежеквартальное подтверждение баланса фонда; предварительное согласование/ авторизация использования средств фонда и проверка на соответствие целям фонда; мониторинг всех транзакций формирования/использования средств фонда для выявления несанкционированных транзакций.

Данные для выборочной проверки: фонд (выбрать один/ несколько фондов для проверки документального оформления и процессов управления); операции использования (в рамках одного/нескольких фондов выбрать несколько расходных

операций для изучения авторизации использования средств, назначения использования, реального осуществления деятельности за счет средств фонда).

Данные для аналитической/сплошной проверки: анализ операций списания средств фонда по видам конечных целей использования средств, получателям средств.

Возможные детальные процедуры анализа информации при оценке обоснованности данных, используемых при составлении и утверждении смет расходов Банка России

Процессы для аудита: бюджетное планирование; мониторинг выполнения бюджетов/смет.

Примеры осуществления транзакций: составление проекта бюджета (со стороны подразделений); утверждение бюджетов подразделений/консолидация.

Запрашиваемая первоначальная информация: список подразделений/центров ответственности; результаты/показатели деятельности подразделений; описание модели прогнозирования/ составления бюджета на основе плановых показателей деятельности; пропорции распределение расходов вспомогательных подразделений.

Основные риски: недостаточное обоснование бюджетов/ смет; недостоверная управленческая информация, используемая для составления бюджетов/смет.

Ожидаемые контрольные мероприятия: авторизация/ утверждение операционных планов деятельности, используемых для составления бюджетов/смет; анализ отклонений плана/факта прошлых периодов; анализ изменений плановой операционной деятельности по сравнению с прошлым периодом.

Данные для выборочной проверки: бюджет подразделения (проверка от этапа формирования бюджета на основе вспомогательной информации до утверждения); входящая информация для составления бюджета/сметы; внутренние прогнозные показатели для планирования деятельности (используемые разными подразделениями).

Данные для аналитической/сплошной проверки: утвержденные бюджеты/сметы по всем подразделениям.

Возможные детальные процедуры анализа информации при оценке правомерности и целесообразности произведенных расходов Банком России

Процессы для аудита: осуществление расходов, включая – проведение конкурсов и тендеров; – заключение договоров; – работа с поставщиками; – предоставление/прием работ и услуг; – расходы сотрудников.

Примеры осуществления транзакций: организация и

проведение конкурса; проведение стандартной закупки; компенсация расходов сотрудникам.

Запрашиваемая первоначальная информация: действующие нормативы расходов/лимиты/нормативно-зафиксированный порядок; проведенные расходы (выбранного подразделения); список авторизованных поставщиков; перечень материально ответственных лиц.

Основные риски: неавторизованные бизнес-взаимоотношения с поставщиками; бизнес-взаимоотношения с лично-аффилированными компаниями; экономически невыгодные условия/цены закупок; несанкционированные закупки и расходы; превышение лимитов расходов; невыполнение условий договоров; непредоставление услуг/работ; превышение бюджетов/смет; необоснованные расходы и траты (особенно в конце отчетных периодов).

Ожидаемые контрольные мероприятия: ежемесячный мониторинг выполнения бюджета/сметы и анализ отклонений; авторизация заявок на закупку; авторизация счетов на оплату; авторизация расходов сотрудников; сверка балансов; мониторинг расходов сотрудников; авторизация контрактов с поставщиками (цены, условия); проведение конкурсов; мониторинг предоставленных услуг/работ/стоимости условиям договоров.

Данные для выборочной проверки: проведенный конкурс/тендер; контракты с поставщиками; расходы подразделения; расходы сотрудников; оплаченные счета.

Данные для аналитической/сплошной проверки: расходы подразделения; бюджеты/сметы подразделений и их текущее выполнение.

Возможные детальные процедуры анализа информации при оценке механизмов противодействия коррупции в части, относящейся к финансово-хозяйственной деятельности Банка России

Финансово-хозяйственная деятельность является достаточно общим понятием, которое необходимо разбить не некоторые существенные направления деятельности. Более подробный и специфический перечень процессов можно составить только после непосредственного ознакомления с деятельностью организации. В качестве такого подхода можно использовать критерий существенности/материальности расходования средств, когда анализируются данные финансовой отчетности по наиболее существенным статьям расходов, которые относятся к перечню процессов (т. н., мэппинг счетов) – это стандартная практика проведения финансового аудита. В дополнение к критерию материальности, можно использовать критерий рискованности

статей расходов, независимо от материальности. Например, такими показателями рискованности статей расходов могут быть: новые либо видоизмененные статьи расходов (созданные в течение отчетного периода); статьи расходов региональных/ удаленных подразделений; статьи расходов, связанные со специфическими видами расходов.

С другой стороны, независимо от классификации статей расходов, при анализе финансово-хозяйственной деятельности можно отталкиваться от перечня наиболее очевидных процессов, который затем можно дополнить несколькими специфическими для данной организации: закупки и конкурсы; управление недвижимостью/инфраструктурой; ремонт/строительство; работа с поставщиками и подрядчиками; оплата счетов поставщикам.

Учитывая то, что данная сфера является исключительно обширной по степени затрагиваемых процессов и видов деятельности (тем более в масштабе такой организации как ЦБ РФ), совершенно справедливо, что проверка данной сферы со стороны Счетной Палаты может идти на уровне проверки нормативно методического обеспечения, т. е., оценивая «дизайн» системы контроля, а не концентрируясь на отдельно проводимых транзакциях/процессах.

В международной практике такой подход связан с организацией «трех уровней» защиты (т. е. основные/бизнес-подразделения, контролирующие подразделения, внутренний/ внешний аудит) – которая также реализована в ЦБ РФ. Соответственно, оценку нормативно-методического обеспечения можно проводить на основе анализа документов и регламентов, которые отражают такой подход.

Учитывая то, что внутренний аудит ЦБ РФ также уполномочен отслеживать эффективность системы внутреннего контроля, механизм проверки нормативно-методического обеспечения системы внутреннего контроля можно вести на основе анализа эффективности функций внутреннего аудита. Оценивая эффективность внутреннего аудита, как правило, производится анализ управления функций внутреннего аудита, а также содержание такой деятельности.

Процессы для аудита: внутренний аудит.

Примеры осуществления транзакций: внутренний аудит (проведение годового планирования; проведение аудиторской проверки; мониторинг выполнения рекомендаций; отчетность); финансовый мониторинг (отслеживание текущей информации финансового мониторинга; тренинги для сотрудников; проверка выявленных ситуаций; специальные проверки; консультационная работа с подразделениями для предотвращения ситуаций).

Запрашиваемая первоначальная информация: внутренний аудит – положения, регламенты, методики проведения проверок; стратегический и годовой план внутреннего аудита; текущий список выявленных наблюдений и рекомендаций; отчетность для высшего руководства/Комитета по Аудиту.

Таким образом, при проведении проверки ЦБ РФ и разработке рекомендаций следует учитывать, кто проводит/ инициирует такую проверку – внешняя или внутренняя организация (прежде чем ориентироваться на цели и направления проверки). Внешние проверки/аудиты являются более формальными и преследуют внешние цели. Формат проведения проверки больше напоминает «инспекцию», что требует более четкого\стандартного представления о проверяемой деятельности, критериях для проверки, информации для запроса. Такой подход имеет свою ценность, однако, сложно применим для абстрактных/аналитических видов деятельности.

Соответственно, в международной практике существует тенденция перехода от формального/узконаправленного стиля проверок к более аналитическим методикам аудита, которые менее ориентированы на жесткие критерии оценки, но позволяют использовать более гибкие мнения и наблюдения. Конечно, при этом существуют некоторые ограничения в специфике выявляемых недостатков, но зато появляется возможность охватить более существенные вопросы, смотреть на деятельность по сущности, а не только по форме. Более того, рассматривая нестандартные сложные процессы, вполне может быть, что согласовать формальные критерии оценки вообще не представляется возможным, либо такие критерии будут носить нежесткий характер и могут быть легко обойдены.

Тем не менее, переход от формального подхода (аудит соответствия, инспекции) к аналитическому (системному, риск-ориентированному подходу) может быть достаточно чувствительным и трансформационным для текущей деятельности Счетной Палаты (как можно судить по имеющимся стандартам). Однако за счет такого перехода деятельность высших органов государственного аудита представляет более значимую общественную значимость, в отличие от простого выявления отдельных нарушений и несоответствий.

Внутренние проверки/аудит по своему определению относятся к внутренней деятельности организации и могут быть более открыты по отношению к проверяемым сферам. Вопросы предоставления информации и отчетности (включая выявленные недостатки и рекомендации) замыкаются на руководство самой организации. Это позволяет затрагивать больший спектр вопросов

в тех рамках, которые определены руководством организации. Конечно, ситуация не такая однозначная, так как при этом задействованы и внешние заинтересованные стороны и профессиональные стандарты деятельности, однако все равно существует больше гибкости при проведении проверок и подготовке итоговых заключений/рекомендаций – которые в основном будут направлены для руководства организации, а не для внешних целей.

В качестве передовой практики можно отметить тенденцию взаимодействия внутренних и внешних проверяющих организаций. Это в частности проявляется в том, что внешние финансовые аудиторы могут частично полагаться на деятельность/проверки внутренних аудиторов. Аналогичный подход используют регуляторы финансового сектора при проверках/анализе деятельности финансовых организаций, когда они полагаются на деятельность внутреннего аудита.

Если проверка проводится внешней организацией и преследует некоторые внешние цели, тогда проверяемая организация более формально подходит к предоставлению информации и взаимодействию. Сначала устанавливаются некоторые признанные регистры обмена информацией, включая: запрос информации, список выявленных предварительных наблюдений, согласованный список наблюдений и другие. Естественно, при этом несколько ограничена свобода действий проверяющей организации, однако, это не нарушает принцип доступа к любой запрашиваемой информации в рамках проверок.

Как правило, предоставляемые отчеты согласовываются в руководством проверяемой организации. Однако существует различная степень допустимых корректировок. Например, в Великобритании предварительные отчеты аудиторов направляются с комментариями, что можно внести только исправления в орфографические/грамматические ошибки; какие-либо аналитические выводы и заключения являются мнением проверяющих и уже не могут быть оспорены. С другой стороны, иногда проверяющая организация может прислушаться к комментариям насчет фактических ошибок, которые имеют отношение к достоверности данных. Тем не менее, аналитические выводы/рекомендации, а также сформированные мнения достаточно затруднительно оспорить.

При проведении проверок, как правило, можно сформировать перечень наблюдений и отклонений. Не всегда это будут негативные нарушения, сформированные на основе формальных критериев; однако всегда можно определить процесс/критерий более высокого уровня (по методики уровней зрелости

процессов), который может свидетельствовать о неэффективности деятельности (относительно своего уровня развитости). Действительно, необходимо иметь несколько фактических наблюдений, на которые можно ссылаться при формулировании аналитических выводов и рекомендаций для соответствующего уровня развитости процессов.

Более того, программа проверки обычно составляется и планируется таким образом, чтобы в структурированной форме собрать достаточное количество фактических наблюдений, репрезентативно представляющих проверяемую сферу деятельности, чтобы потом в дальнейшем аналитически посмотреть на эти детальные наблюдения и сформулировать существенные выводы и рекомендации. При этом некоторые наблюдения будут являться прямыми доказательствами, иные будут просто косвенной информацией либо могут быть даже полностью опущены. Некоторые наблюдения могут содержать факты явных нарушений процедур и нормативных актов.

Соответственно, проведение системного аудита и риск-аудита позволяет набрать более разнообразный и всесторонний список наблюдений и сведений о деятельности по сравнению с формальным аудитом в виде инспекции.

Выявление преступных нарушений

Как правило, каждый проверяющий (внешний, внутренний) имеет обязанность сообщать о явных преступных нарушениях, которые могут быть выявлены в ходе проверки. Для внутренних проверок, которые адресованы руководству организации, существует конфиденциальность взаимоотношений между проверяемой и проверяющей организацией, соответственно, выявленные нарушения будут сообщены руководству непосредственно, и дальнейшая эскалация нарушений за пределы организации вряд ли будет иметь место. Выявить и поймать явные существенные нарушения в рамках аудиторских проверок достаточно сложно и, как правило, такое происходит достаточно случайным образом – учитывая выборочный характер аудита, формат предоставления информации от руководства. Стандарты и принципы аудиторской деятельности не имеют целью выявление преступных нарушений – однако указывают, как действовать, если такие нарушения были выявлены. В большинстве случаев аудиторская проверка сможет только определить потенциальную угрозу, а не отдельные факты нарушений. За счет такой гибкости и определенной степени свободы при выявлении недостатков, аудит может покрывать больший спектр вопросов, акцентируя внимание на качестве управления, а не отдельных нарушениях. В противном случае

информация для аудита была бы еще более лимитирована, а сами проверки носили бы исключительно узконаправленный характер. Стоит отметить, что в рамках Счетной Палаты, это определяется характером взаимоотношений с проверяемыми субъектами и регламентируется существующими стандартами, которые предполагают, что большинство наблюдений/выводов направляются руководству организаций и затем отслеживаются Счетной Палатой.

Этапы проверочного цикла

Проведение первого аудита/проверки (когда существующей информации об организации явно недостаточно) и каждая последующая проверка/аудит очень отличаются. На первом этапа один из приоритетов проведения проверки состоит в ознакомлении с организацией и установлении взаимоотношений с руководством. В частности, на первом этапе, как правило, только формируется представление о процессах/контрольных мероприятиях, предлагаются/пробуются критерии оценки эффективности, согласовываются с руководством принципы оценки деятельности, которые можно затем перенести на последующие проверки без предварительного изучения. Дальнейшие проверки уже могут ссылаться на накопленный опыт и знания об организации процессов и, соответственно, являются более строгими, затрагивать более чувствительные сферы деятельности более формально. Например, если в первый период проверяющие могут спросить у руководства о том, как должен осуществляться процесс, на основе каких критериев; то в последующий период можно проводить оценку, отталкиваясь от данных критериев. Естественно, что при проведении проверок, накапливается информация об организации, что позволяет планировать проводимые проверки в перспективе и корректировать/адаптировать сферы проверок по мере изучения информации об организации и более подробного ознакомления с деятельностью.

На рис. 8.2 представлен порядок планирования и подготовки к проведению аудита/проверки.

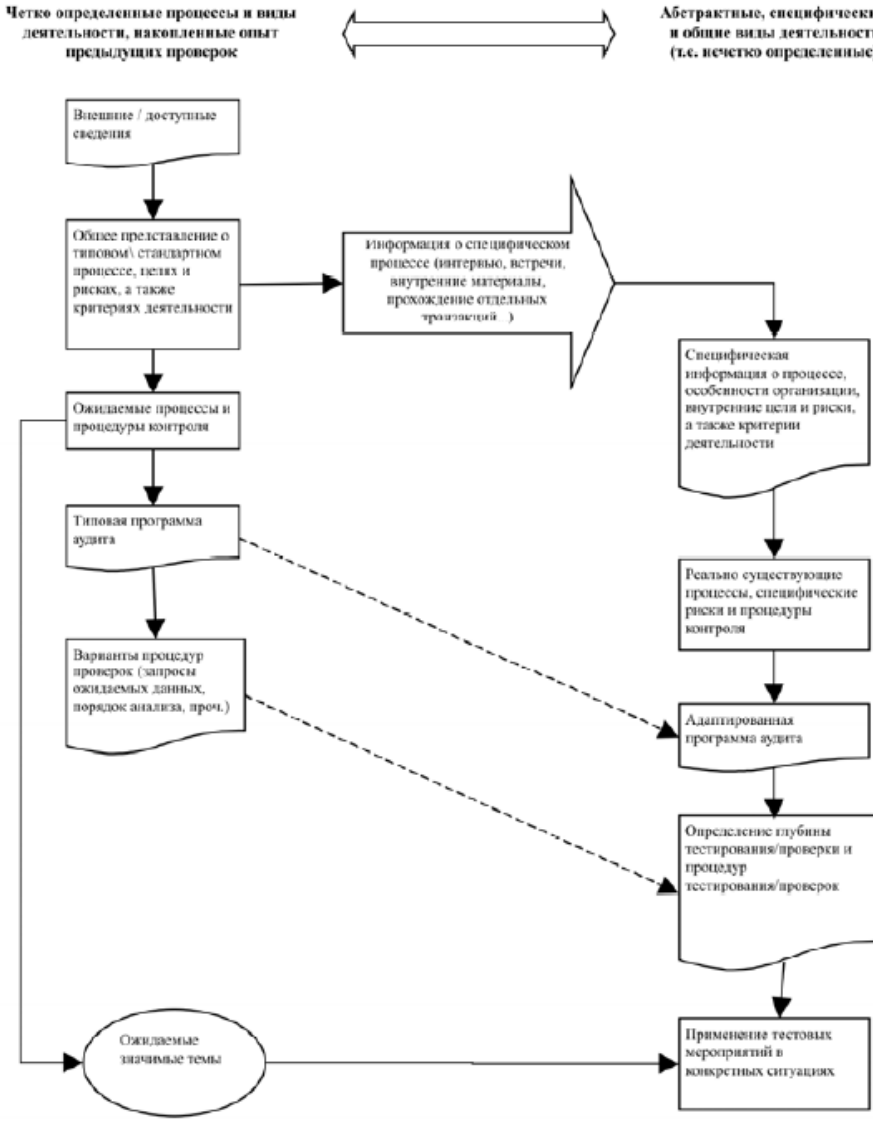
Четко определенные процессы и виды деятельности, накопленные опыт предыдущих проверок
Абстрактные, специфичеекие и общие виды деятельности (т.е. нечетко определенные)
Внешние / доступные сведения
Общее предстаавление о типовом\ стандартном процессе, целях и рисках, а также критериях деятельности
Информация о специфическом процессе (интервью, встречи, внутренние материалы, прохождение отдельных транзакций...)
Ожидаемые процессы и процедуры контроля
Типовая программа аудита
Варианты процедур проверок (запросы ожидаемых данных, порядок анализа, проч.)
Ожидаемые значимые темы
Специфичеекая информация о процессе, особенности организации, внутренние цели и риски, а также критерии деятельности
Реально существующие процессы, специфические риски и процедуры контроля
Адаптированная программа аудита
Определение глубины тестирования/проверки и процедур тестирования/проверок
Применение тестовых мероприятий в конкретных ситуациях

Рис. 8.2 – Порядок планирования и подготовки к проведению аудита/проверки

9. Проверка финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерации (Банка России)

Аудит в очень редких случаях может выявить отдельные нарушения и ошибки выполнения процессов. Как правило, это зависит от выборочной формы проверки, в то время как в организациях (даже небольшого масштаба) осуществляются тысячи отдельных транзакций. Транзакционный контроль за деятельностью организаций лежит на «втором уровне» контроля – т. е. на вспомогательных подразделениях, которые отслеживают, обеспечиваются и проверяют соответствие транзакций внутренним/внешним требованиям.

Аудит имеет неограниченный доступ к информации. Однако, при этом большая часть информации контролируется/ составляется руководством проверяемой организации, которое в состоянии варьировать предоставляемой информацией в зависимости от проверяемой сферы и критериев проверки. Например, при запросе полных списков о какой-либо деятельности, аудиторам достаточно затруднительно гарантировать, что предоставленные данные включают все записи.

Проверка полноты данных является одной из самых распространенных проверок в аудите, при этом одной из наиболее сложных. Соответственно, аудиторская проверка так или иначе наполнена условными данными (лучшими из доступных за отведенное время). Тем не менее, за счет перекрестной проверки данных между разными источниками можно определить несоответствия и противоречия, которые затем можно интерпретировать в зависимости от целей аудита. В отличие от финансового аудита (в котором многие учетные регистры и записи четко определены и существует вполне распространенная практика ведения финансового и бухгалтерского учета) в операционном аудите эффективности существует намного больше разнообразия, что практически невозможно оправить четкими рамками (либо на выявленные ограничения и условности данных может быть приведено обоснованное объяснение). Таким образом, целостность и достоверность данных для операционного аудита обеспечивается формой запроса информации – например, в определенной

последовательности или из различных источников для перекрестной проверки достоверности.

Еще одной сложностью оценки эффективности (правомерности и целесообразности) является то, что на многие вопросы аудита о процессах деятельности и принимаемых решениях, достаточно сложно получить первоначальную информацию от руководства проверяемой организации. Одной из самых распространенных сложностей для проведения аудита является выявление всех особенностей процесса (на основе внутренних регламентов, требований и т. д.), по которым можно проводить проверку и выявлять несоответствия. Как правило, при выявлении несоответствий деятельности по первичному этапу проверки всегда можно получить объяснение некой особенности процесса, которая позволяет это обосновать. При проведении формального внешнего аудита (финансового, операционного) в коммерческих целях всегда присутствует этап того, что менеджмент компании делает определенное утверждение (описание процесса, деятельности, результатов деятельности), которое затем проверяется и подтверждается аудиторами. В отсутствии такого утверждения, проверка эффективности скорее напоминает консалтинговый проект, когда предоставляется определенное количество рекомендаций для улучшений, но не высказывается какого-либо мнения (т. к., изначально отсутствует утверждение от менеджмента компании).

Следующим аспектом аудита является необходимость поддерживать взаимоотношения с руководством компании. Это находит отражение в том, что существует две роли аудиторов по отношению к проверяемой организации: в качестве консультанта или «полицейского». Однако это может восприниматься иным образом при проведении внешних проверок, которые больше ориентированы на роль «полицейского». Тем не менее, учитывая аналитический подход к проведению аудита эффективности, целесообразно учитывать мнения и эмоции проверяемых руководителей, для того, чтобы адекватно переходить от выявленных фактов к пониманию их причин и формулированию существенных выводов, рекомендаций и заключений.

Кроме того, для проведения аудита эффективности, учитывая модель развитости процессов (от «начального» до «оптимизированного»), существует огромное пространство для рекомендации улучшений процессов до следующего уровня (а на максимальном уровне – для дальнейшей оптимизации). Соответственно, всегда можно определить причины для дальнейшего улучшения процесса, что не обязательно будет означать, что такое улучшение будет оптимальным и

эффективным с точки зрения рационального использования средств и ресурсов.

Кстати, для проведения аудита эффективности следует ориентироваться на конечную эффективность организации или отдельных четко выделенных сервисных подразделений. Только в таком случае можно соотносить конечные результаты и показатели деятельности с затратами и потраченными ресурсами. Анализ эффективности вспомогательной деятельности (какой в банках является финансово-хозяйственная деятельность) является достаточно односторонним анализом, так как отражает потребность основных подразделений получать определенный сервис за определенную плату. Если основное подразделение вполне удовлетворено качеством сервиса и стоимостью (или не ощущается ограничений ресурсов), тогда аудит эффективности имеет второстепенную роль. Однако, если основное подразделение не удовлетворено качеством сервиса за те затраты, которые оно несет по отношению к вспомогательному подразделению, тогда существуют рычаги влияния в рамках непосредственного управленческого контроля или контрольных подразделений второго уровня. Как правило, участие аудиторов в таких фокусных проверках очень ограничено, хотя зачастую аудиторы используются в качестве экспертов по организации процессов и процедур контроля (в силу аналитического рода своей деятельности). Тем не менее, эффективность вспомогательных подразделений может восприниматься не столько в буквальном смысле как соотношение результатов и затрат, сколько в оценке качества и эффективности принимаемых решений и реагирования на ситуацию. В зарубежной практике это нашло отражение в специфической сфере аудиторской деятельности – аудит этики и поведения (“conduct risk audit”). Действительно, многие итоговые аудиторские отчеты не содержат выявленных фактических нарушений или отклонений, а апеллируют к выявленным темам и агрегированным рекомендациям, которые, не указывая на конкретные выявленные факты, но существенно влияют на внутреннюю репутацию руководства за счет предоставляемой информации об их внутренней деятельности для более широкого круга связанных сторон. Конечно, это также зависит от стиля управления в компании и порога реагирования на информацию о выявленных фактах и рекомендациях. Тональность аудиторских отчетов и рекомендаций определяется в зависимости от целей аудита и необходимости предоставить более детальную информацию, которая способная вызывать более сильную ответную реакцию. В частности, это один из способов проведения «встряски»

в организации, при смене руководства или массовых изменения. В данных случаях аудит является одним из каналов раскрытия информации в рамках своей компетенции, однако не заменяет роли непосредственных исполнительных руководителей.

Стоит еще отметить, что современный аудит воспринимается как сервис и может привлекаться руководством для подтверждения проводимых изменений. В данном случае репутация аудиторов должна быть достаточно высокой, чтобы предоставить определенный уровень «аккредитации» качества организации процессов и управления. При этом однозначно, что аудиторы не смогут сформировать полное представление о проверяемой деятельности, однако такое представление должно быть достаточным, чтобы сформулировать обоснованные выводы и рекомендации. Тем не менее, очень распространено мнение, что аудиторы должны предоставить какие-либо замечания и рекомендации, в рамках той раскрытой информации, которую руководство (заказчик аудита) согласно было предоставить, без ожидания того, что это будет полная проверка деятельности и всесторонняя реорганизация. Достаточно, чтобы были некоторые выявленные факты, выводы и рекомендации, однако не самые существенные, нарушающие всю организацию деятельности – однако достаточные, чтобы повысить мотивацию и внимание сотрудников за счет демонстрации, что их деятельность подвержена проверкам. Это является внешней стороной аудиторских отчетов. Внутренние рабочие материалы могут содержать намного больше данных и сведений, которые могу быть восстановлены для проведения более детального исследования, если будут выявлены какие-либо индикаторы, например, что поведение руководителей не является адекватным (в частности, при реагировании на незначительные фактические замечания и наблюдения).

Для того чтобы аудиторские выводы, заключения и рекомендации были существенными и важными, первоначальное планирование аудита следует вести от наиболее существенных и материальных показателей эффективности и использования ресурсов. Это позволит определить наиболее важные факторы и причины. Обратной стороной такого подхода является то, что в процессе такого анализа и аудита соответствующей деятельности могут быть выявлены ключевые ограничения и фундаментальные основы деятельности, которые по своей сути могут быть не самыми эффективными и оптимальными. Такое ограничение накладывает ограничение на конечные выводы и рекомендации. В частности, это может затрагивать некоторые политические принципы или принятые решения на высшем уровне. Таким

образом, сфера деятельности аудита и проверок все равно ограничена, и это определяется особенностями взаимоотношений между руководством проверяемой организации и руководителями аудита. Как правило, такие ограничения достаточно легко замечать в работе и они, как правило, выносятся в качестве ограничений и допущений проведения аудита. В таких случаях, методика аудита должны быть достаточно гибкой для того, чтобы отходить от таких наблюдений, не нарушая профессиональные стандарты деятельности.

Учитывая статус Банка России и преимущественное положение на финансовых/валютных рынках, оценка эффективности деятельности затруднена. На основе приведенных рассуждений о передовой практике аудита эффективности, можно предложить следующую модель проведения аудита и сделать ряд практических рекомендаций (см. рис. 9.1 и 9.2). Общие этапы аудита:

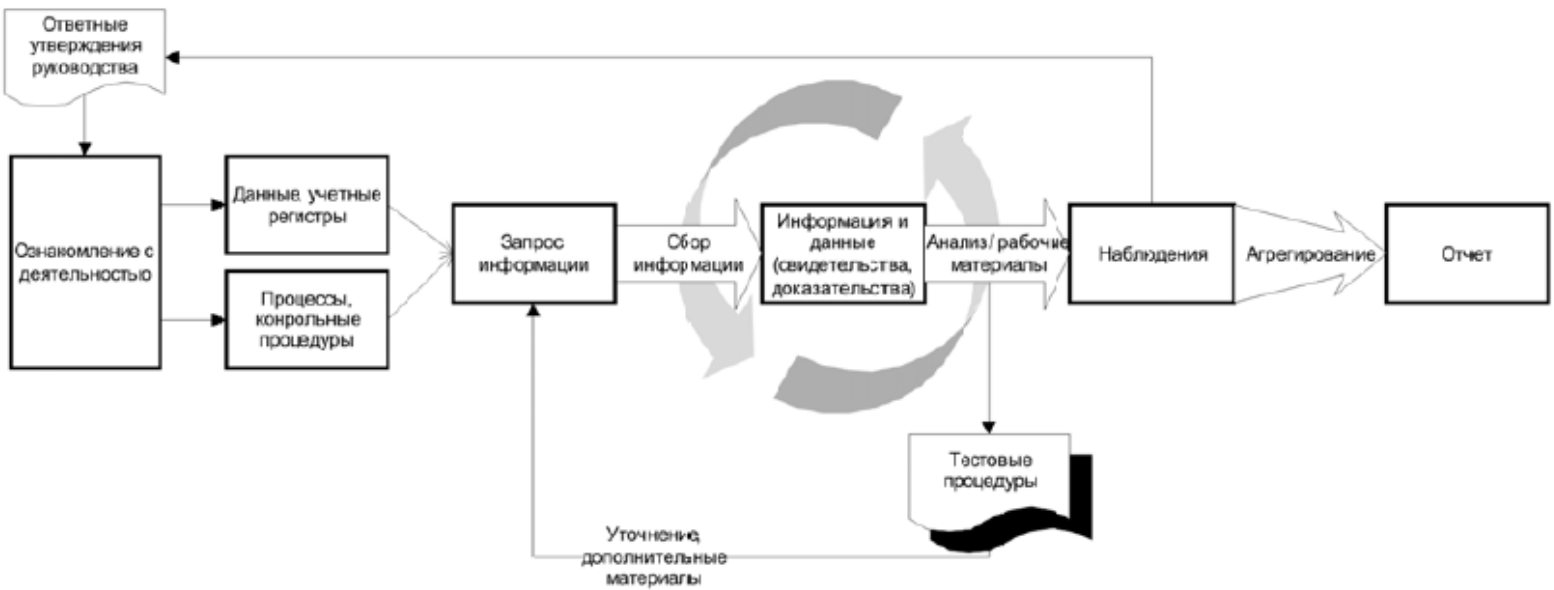
Ответные утверждения руководства
Ознакомление с деятельностью
Данные учетные регистры
Процессы, контрольные процедуры
Запрос информации
Сбор информации
Информация и данные (свидетельства, доказательства)
Анализ/рабочие материалы
Наблюдения
Агрегирование
Отчет
Тестовые процедуры
Уточнение, дополнительные материалы

Рисунок 9.1 – Алгоритм проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка России

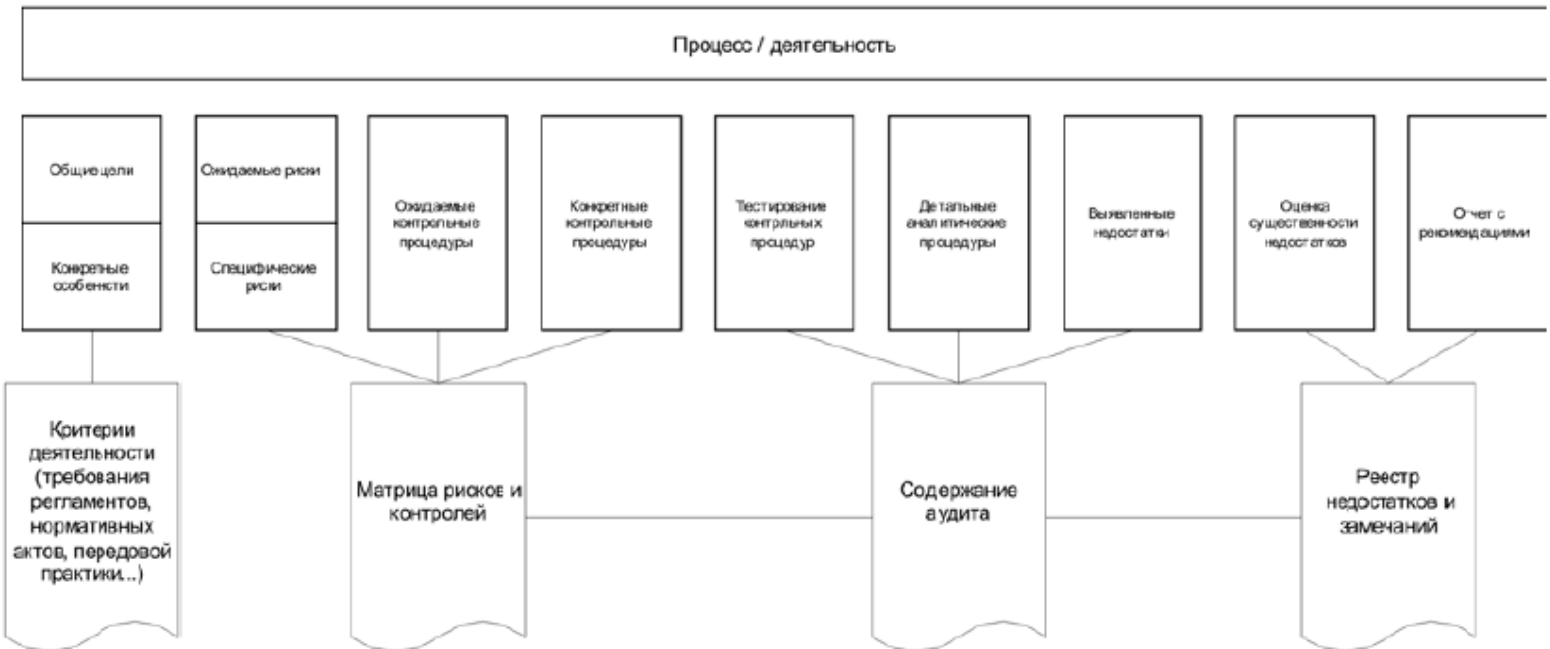
Процесс / деятельность
Общие цели
Конкретные особенности
Ожидаемые риски
Специфические риски
Ожидаемые контрольные процедуры
Конкретные контрольные процедуры
Тестирование контрольных процедур
Детальные аналитические процедуры
Выявленные недостатки
Оценка существенности недостатков
Отчет с рекомендациями
Критерии деятельности (требования регламентов, нормативных актов, передовой практики...)
Матрица рисков и контролей
Содержание аудита
Реестр недостатков и замечаний

Рисунок 9.2 – Система проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка России

1. Сбор данных и информации.
2. Составление списка наблюдений.
3. Регистрация/представление наблюдений и комментарии от руководства проверяемых организаций.
4. Подготовка итоговых наблюдений для включения в отчет
5. Подготовка формального отчета

Особенности, которые необходимо учитывать:

- соблюдение процедур (четкий регламент, указанный во внутренних документах);
- неэффективность принимаемых решений и обоснование выявленных отклонений;
- неэффективное инициирование деятельности при недостаточном уровне контроля со стороны подразделений;
- сложность процедур и многообразие подразделений и согласований;
- абстрактные и аналитические критерии оценки деятельности. Нет четких стандартов и критериев организации финансово-хозяйственной деятельности;
- контроль за контрольными процедурами.

Рекомендации проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка Российской Федерации (Банка России)

1.1. Начальным этапом проведения любого контрольного мероприятия является разработка Программы проверки.

Программа проведения контрольного мероприятия или Программа проверки – внутренний организационно-распорядительный документ, определяющий объем, виды и последовательность осуществляемых контрольных процедур, необходимых для формирования объективного и обоснованного мнения о результатах подготовки и исполнения смет расходов и доходов Банка.

Составлению Программы проведения контрольного мероприятия должен предшествовать подготовительный период. В ходе него участники проверки обязаны изучить необходимые нормативные правовые акты, отчетные данные и иные материалы, характеризующие деятельность Банка России. Программа проверки в процессе ее проведения с учетом изучения необходимых документов, отчетных данных и других материалов, характеризующих объект проверки, может быть изменена и дополнена.

В Программе проведения контрольного мероприятия следует

отразить следующие вопросы:

1. основание для проведения контрольного мероприятия;

2. цель, задачи и предмет проводимого контрольного мероприятия и осуществляемые в его рамках действия;

3. вопросы, охватывающие содержание контрольного мероприятия;

4. перечень проверяемых объектов;

5. период времени, который должен быть охвачен проверкой;

6. сроки начала и окончания проведения контрольного мероприятия;

7. состав ответственных исполнителей проверки;

8. конкретное задание каждому члену группы исполнителей контрольного мероприятия;

9. сроки подготовки и представления материалов по результатам контрольного мероприятия;

10. иные вопросы, необходимые для эффективной организации проведения проверки.

При подготовке Программы проверки к постановке включаемых в нее вопросов должны предъявляться такие требования как:

1. необходимость применения специальных познаний в области планирования, анализа хозяйственной деятельности и всех нормативных правовых актов, которые регулируют документооборот финансово-хозяйственной деятельности Банка России;

2. допустимость, т. е. постановка вопросов должна осуществляться в пределах компетенции, установленных прав и обязанностей финансовых контролеров;

3. конкретность формулируемых вопросов, их логическая последовательность и исключение неясности и различного толкования;

4. временные ограничения, т. е. установление конкретного периода деятельности проверяемого объекта. Однако, если в процессе проверки, будут обнаружены какие-либо нарушения, требующие выхода за установленные Программой проверки временные рамки, то Программа проверки может быть изменена в установленном порядке.

Подготовительный этап контрольного мероприятия предполагает не только изучение документов, необходимых при проведении проверки, но и направления запросов в соответствующие подразделения Банка России о предоставлении информации, необходимой для предварительного изучения, подготовки Программы проверки и проведения контрольного мероприятия.

Структура Программы проверки может состоять из следующих элементов:

1. цель проверки;
2. задачи проверки;
3. нормативная правовая и методическая база проверки;
4. информационная база проверки;
5. алгоритм осуществления контрольных мероприятий или перечень вопросов проверки;
6. перечень рабочей и отчетной документации проверки.

1.2. Целью проверки является соблюдение требований действующего законодательства в течение проверяемого периода, анализ объективности планирования доходов, правомерность использования полученной прибыли, а также оценка эффективности и результативности, целевого назначения расходов Банка России.

1.3. Задачи проверки. В процессе осуществления проверки должны быть решены следующие задачи:

- проверка соответствия нормативно-правовой основы проверяемого федеральному законодательству;
- анализ объективности планирования доходной части;
- проверка соответствия плановым назначениям и нормам законодательства, правильности учета и отражения в отчетности данных о поступлении и расходовании средств;
- определение законности использования полученной прибыли;
- установление законности и эффективности использования имущества и земли, находящихся в распоряжении Банка России, коммерческой деятельности его подразделений (например, Объединения инкассации);
- определение законности, эффективности, результативности и целевого характера использования средств;
- анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности Банка России;
- проверка соблюдения норм законодательства при формировании заказов и выполнении договорных отношений;
- проверка организации и ведения бухгалтерского учета и достоверности предоставляемой отчетности;
- проверка устранения нарушений, выявленных предыдущими проверками.

1.4. Нормативная правовая основа проверки. Правовой основой составления Программы проверки являются нормативные правовые акты: постановление Государственной Думы РФ, План работы Счетной палаты (СП) РФ на соответствующий год и Распоряжение руководителя СП РФ о

проведении проверки.

1.4.1. К федеральным нормативным правовым актам в целях контрольного мероприятия относятся:

1.4.1.1. Конституция Российской Федерации;

1.4.1.2. Налоговый кодекс Российской Федерации;

1.4.1.3. Гражданский кодекс Российской Федерации;

1.4.1.4. Трудовой кодекс Российской Федерации;

1.4.1.5. Федеральный закон от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

1.4.1.6. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)»;

1.4.2. Свод нормативных правовых актов Банка России:

1.4.3.1. Устав;

1.4.3.2. Положение Банка России от 01.01.2006 № 66-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в Центральном банке Российской Федерации (Банке России);

1.4.3.3. Положение «О порядке распределения прибыли, остающейся в распоряжении Банка России»;

1.4.3.4. Положение Банка России о Резервном фонде Банка России;

1.4.3.5. Положение Банка России о Социальном фонде Центрального банка Российской Федерации;

1.4.3.6. Положение Банка России «О территориальных учреждениях Банка России» от 29.07.1998 № 46-П;

1.4.3.7. Положение Банка России № 376-П от 6 апреля 2012 г. «О внутреннем аудите в Центральном банке Российской Федерации»;

1.4.3.8. О распределении обязанностей между Председателем Банка России и заместителями Председателя Банка России/ сообщение пресс-службы Банка России от 5.05.2014;

1.4.3.9. Положение № 333 от 20.01. 2009 «О внутреннем контроле в ЦБ РФ».

1.5. Информационная база проверки. Информационной основой контроля являются сведения о формировании и исполнении смет, динамика показателей и сравнительный анализ планируемых, утвержденных и фактических данных.

Источниками информации являются:

• финансовый план на соответствующий финансовый год, решения об изменениях и дополнениях в него;

• сводная роспись доходов и расходов и изменения и дополнения в нее;

• финансовая отчетность, в том числе отчеты об исполнении смет;

• реестр участников проверяемого;

• первичные документы и регистры.

Необходимо также проверить обоснованность расчетов. Контроль строится на основе обработки и анализа минимально возможного числа первичных платежных и иных документов, а также на установлении достоверности отчетных данных, полученных в ходе проверок участников процесса, являющихся объектами контроля в рамках других контрольных мероприятий, что обеспечивает достоверность результатов и снижает риск не обнаружения нарушений и ошибок.

1.6. Алгоритм осуществления контрольных мероприятий или перечень вопросов проверки. Осуществление финансового контроля включает в себя такие формы контроля как предварительная, текущая и последующая.

1.6.1. Предварительный финансовый контроль. Проверяется:

• обоснованность исходных макроэкономических показателей, наличие и состояние нормативной правовой и методической базы для прогнозирования;

• обоснованность доходных статей, наличие и соблюдение нормативных правовых актов, методических указаний, используемых при расчетах по статьям классификации доходов;

• обоснованность расходных статей в разрезе разделов и подразделов функциональной классификации расходов и главных распорядителей средств, наличие и соблюдение нормативных правовых актов, используемых при расчетах расходов, в частности, реестров расходных обязательств (см. разделы 2 и 3 настоящего Отчета о НИР).

1.6.2. Текущий контроль заключается в отслеживании полноты и своевременности денежных поступлений, правильности и правомерности фактического расходования средств в сравнении с утвержденными показателями, выявлении отклонений и нарушений, их анализе, внесении предложений по их устранению.

1.6.3. В ходе рассмотрения и утверждения отчетов об исполнении осуществляется последующий контроль, который заключается в проверке и анализе следующих показателей:

• соответствие отчета за отчетный год законодательству и нормативным правовым актам;

• соответствие объемов доходов и расходов, указанных в отчете, плановым показателям;

• соблюдение установленного порядка внесения дополнений и изменений, связанных с увеличением доходов и расходов;

• исполнение расходной части по функциональной структуре расходов;

• исполнение расходной части по целевым статьям и видам

расходов;

• расходование средств резервного и социального фондов (см. раздел 1 настоящего Отчета о НИР);

• предоставление кредитов и гарантий;

• осуществление внутренних заимствований собственным работникам;

• поступление доходов, полученных от использования имущества;

• размера расходов по обслуживанию долговых обязательств;

• порядок ведения бухгалтерского учета;

• адекватность процедур внутреннего контроля (см. раздел 4 настоящего Отчета о НИР).

1.7. Этапы проведения контроля. Проведение финансового контроля осуществляется в три этапа:

I – предварительный этап: сбор и обработка предварительной информации, необходимых нормативных документов, проведение сравнительного анализа, подготовка запросов на получение информации для Программы проверки;

II – основной этап: непосредственное осуществление контрольных мероприятий (процедур). По результатам проверок составляются заключения или акт (несколько актов), в зависимости от вида контрольной процедуры и количества объектов проверки;

III – заключительный этап: анализ и обобщение собранной информации, оформление результатов контроля; подготовка отчета или заключения.

В Таблице 9.1 представлен примерный алгоритм проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка России.

Таблица 9.1 – Алгоритм организации контрольных мероприятиях

	Перечень контрольных мероприятий. Проводимые процедуры	Рабочие документы	Сроки проведения
I.	**Предварительный этап**		
	Сбор и анализ предварительной информации		
	Подготовка Программы проверки и формирование запросов на получение информации	1. Программа проверки; 2. Запросы на получение информации	
II.	**Основной этап**		
	Анализ нормативной правовой базы	Информация	
Планирование и подготовка проекта финансового плана на очередной финансовый год			
	Проверка обоснованности исходных макроэкономических показателей для составления проекта, наличие и состояние нормативной правовой и методической базы для прогнозирования	Информация	
	Проверка обоснованности доходных статей, наличие и соблюдение нормативных правовых актов, методических указаний, используемых при расчетах по статьям классификации доходов	Информация	
	Проверка обоснованности расходных статей в разрезе разделов и подразделов функциональной классификации расходов, наличие и соблюдение нормативных правовых актов, используемых при расчетах расходов, в частности, реестров расходных обязательств	Информация	

	Подготовка Заключения по проекту	Заключение на проект	
	Исполнение финансового плана		
	Проверка сводной росписи доходов и расходов, проверка порядка составления и утверждения смет	Информация; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Анализ исполнения доходной части	Отчетность и информация	
	Анализ расходования средств резервного и социального фондов	Предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Анализ предоставленных кредитов и гарантий, а также анализ осуществленных внутренних заимствований собственным работникам	Акт контрольного мероприятия; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Анализ поступивших доходов, полученных от использования имущества	Акт контрольного мероприятия; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Анализ расходов по обслуживанию долговых обязательств	Акт контрольного мероприятия; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Контроль за порядком ведения бухгалтерского учета	Акт контрольного мероприятия; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
	Оценка механизма внутреннего контроля и аудита, а также противодействия коррупции в части финансово-хозяйственной деятельности	Акт контрольного мероприятия; предписания и представления об устранении выявленных нарушений	
III.	**Заключительный этап**		
	Подготовка Отчета о проверке	Сводный Отчет о Проверке	
3.2.	Реализация материалов контрольно-ревизионных мероприятий	Предписания и представления об устранении выявленных нарушений	

В таблице 9.2 представлены основные контрольные мероприятия, которые могут включаться в Программу проверки финансово-хозяйственной деятельности Центрального банка России.

Таблица 9.2 – Основные контрольные мероприятия, которые рекомендуются для включения в Программу проверки финансово-хозяйственной деятельности ЦБ России

Проверяемые мероприятия	Содержательная часть проводимых контрольных мероприятий
1. Проверка сформированной в Банке России системы стратегического планирования и реализация решений о направлении развития Банка России на отчетный период	- проверяется наличие документов, определяющих направления развития и деятельности Банка России и структуры Банка; - наличие Концепции долгосрочного развития Банка России; - порядок утверждения структурных изменений Банка России официальными документами; - наличие корреляции между Стратегией развития банковского сектора РФ, Основными направлениями единой денежно-кредитной политики и Концепция долгосрочного развития Банка России; - наличие и корреляция между собой отдельных концепций, планов, стратегий развития частных направлений деятельности Банка России и согласованности с главной целью Банка России – защита и обеспечение устойчивости рубля, развитие и укрепление банковской системы РФ, обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы, устойчивость и развитие финансового рынка; - наличие нормативных документов, которые определяют методологию (порядок) составления и утверждения документов, характеризующих направления развития Банка России и ресурсное обеспечение реализуемых мероприятий; - наличие системы оценки достижения отдельными

	подразделениями и персональной ответственности руководителей Банка России за достижение установленных показателей эффективности Банка России.
2. Полномочия органов управления Банка России и его подразделений по управлению (распоряжению) фондами, имуществом и сметой расходов Банка России	- правомерность рассмотрения вопросов по распоряжению оставшейся прибыли банка России; - соответствие принимаемых решений о формировании фондов банка России (Резервного, Социального, Пенсионного и иных) уровню полномочий, делегированных Национальны финансовым советом; - наличие внутренних положений Банка России, регулирующих вопросы по управлению отдельными видами имущества; - проверяется полномочия органов управления банка России и перечень участников процесса в части сметы расходов на содержание Банка России и сметы капитальных затрат Банка России; -проверяются вопросы, выносимые на обсуждение на заседаниях Комиссии по вопросам обеспечения функционирования системы Банка России.
3. Проверка законодательных, нормативных, инструктивных, распорядительных и методических документов, регламентирующих образование и распределение прибыли Банка России, а также формирование и использование фондов Банка России, создаваемых из прибыли, а также управление имуществом Банка России	- проверяются нормативные, инструктивные, распорядительные и методические документы Банка России на их соответствие Закону о Банке России; - проверяется порядок доведения лимитов по утвержденным Фондам Банка России в виде смет расходов до всех подразделений Банка России; - проверяется порядок формирования и направления использования Социального фонда Банка России; - проверяется порядок формирования и направления использования Резервного фонда Банка России; - наличие нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы управления недвижимым имуществом Банка России; - проверяется порядок ведения Реестра договоров аренды объектов недвижимого имущества Банка России; - анализируются внесенные изменения в нормативно-распорядительные и методические документы Банка России, регламентирующие образование и распределение прибыли банка России, формирование и использование фондов Банка России, создаваемых из прибыли Банка России, а также управления имуществом.
4. Проверка законодательных, нормативных, инструктивных, распорядительных и методических	- проверяется нормативно-правовое и инструкторско-методическое сопровождение процесса составления, рассмотрения, утверждения, распределения и контроля за использование сметы расходов на содержание и

документов, регламентирующих составление, утверждение, исполнение и корректировка смет расходов Банка России	сметы капитальных затрат Банка России; - проверяется порядок доведения смет расходов на содержание и смет капитальных затрат до структурных подразделений Банка России, порядок корректировки смет в течении года; - проверяется порядок нормативно-правового закрепления происходящих корректировок и изменений отдельных статей расходов в смете.
5. Проверка законодательных, нормативных, инструктивных, распорядительных и методических документов, регламентирующих порядок учета средств фондов банка России и смет расходов Банка России	- проводится анализ состояния и изменения нормативно-правовой базы Банка России в части учета его средств, а также установленных форм отчетности в отношении вопросов образования и распределения прибыли Банка России; - проводится проверка порядка закрепления и отражения в Плане счетов бухгалтерского учета в Центральном Банке РФ: фондов Банка России, операций с основными средствами, образования и распределения прибыли Банка России; - проводится анализ порядка организации и осуществления внутреннего контроля при ведении бухгалтерского учета и составлении бухгалтерской отчетности, а также место и роль в этой системе структурных подразделений Банка России; - проверяется порядок отражения в бухгалтерском учете операций по расходованию средств Социального фонда Банка России; - проверяется порядок осуществления контроля за исполнением годовых планов капитальных затрат и капитального ремонта, контроль за подготовкой, подписанием и исполнением договоров подряда и дополнительных соглашений к ним; - анализируется годовой отчет об исполнении сметы капитальных затрат в структурных подразделения Банка России, порядок перечисления денежных средств Финансовым департаментом Банка России и территориальными учреждениями банка России, приобретения для подразделений объектов основных средств или нематериальных активов в пределах лимитов.
6. Проверка порядка образования и распределения прибыли Банка России в отчетном периоде	- проводится структурный анализ и анализ динамики основных финансовых показателей деятельности Банка России за отчетный период по сводным формам бухгалтерской отчетности; - проверяется правильность исчисления размера прибыли Банка России после уплаты налогов и сборов и

	информация о её фактическом распределении; - проверяется наличие и актуальность законодательных и внутренних нормативных и распорядительных документов Банка России в части вопросов распределения прибыли, остающейся в распоряжении Банка России.
7. Проверка порядка формирования фондов Банка России, создаваемых из прибыли Банка России за отчетный период и порядка распределения фондов Банка России по структурным подразделениям и учреждениям	-запрашивается информация о фактическом значении объемов фондов Банка России в отчетном периоде (Отчет о формировании и об использовании резервов и фондов Банка России); - анализируются значения объемов прибыли, распределяемой в фонды Банка России, проводится их структурный анализ и анализ показателей динамики; - запрашиваются данные анализа финансовых показателей Банка России по активным операциям в целях оценки достаточности Резервного фонда Банка России и определении его размера на отчетные даты анализируемого периода; - запрашиваются лицевые счета с приложением мемориальных ордеров, открытые на балансовые счета «Резервный фонд» и «Фонд специального назначения (Социальный фонд)» Центрального Банка России; -выборочно проверяются предоставленные по установленной форме заявки с расчетами и обоснованиями расходов по смете Социального фонда Территориальных и других подразделений Банка России, - анализируется сводная заявка Административного департамента Банка России к проекту сметы Социального фонда на отчетный период; - анализируется проект сметы расходов Социального фонда на планируемый период с целью выявления динамики отдельных статей расходов и причин, приведших к этому изменению; - анализируется сводное распределение лимитов расходов Социального фонда по структурным подразделениям Банка России; - оцениваются законодательные и внутренние нормативные и распорядительные документы Банка России в части вопросов формирования и расходования Резервного фонда; - анализируется (выборочно) ежемесячная отчетность об исполнении сметы расходов Резервного фонда Банка России.
8. Проверка правомерности, обоснованности	- исследуется годовая отчетность Банка России – отчет о формировании и об использовании резервов и фон-

и целевого использования средств фондов в отчетном периоде	дов Банка России за отчетный период; - выборочно анализируется ежемесячная отчетность об исполнении сметы расходов Социального фонда структурным подразделением Банка России с целью выявления отклонений в пределах утвержденных объемом и лимитов расходования средств по статьям сметы. Выявляются причины отклонений и наличие оснований для таких корректировок; - проверяется правомерность произведенных расходов по утвержденной смете (отдельно по каждой статье) Социального фонда Банка России (наличие подтверждающих документов); - оценивается обоснованность актуарной оценки пенсионных обязательств Банка России.
9. Проверка составления, утверждения, распределения, корректировок и исполнения смет расходов Банка России за отчетный период	- проверяются фактически утвержденные Национальным финансовым советом на отчетный период общие расходы Банка России : на содержание служащих Банка России, на пенсионное обеспечение, на страхование жизни и медицинское страхование служащих банка России, на прочие административно-хозяйственные расходы; проверяется – закреплены ли они соответствующим решением Национального финансового совета; - проводится анализ утвержденных смет расходов на содержание Банка России в общих суммах и по разделам и корректировок по сметам с целью выявления отклонений; - проверяется –сопровождается ли любая корректировка утвержденной сметы расходов мотивированным пояснением со стороны Финансового департамента; - отдельному анализу подвергается разделы «Капитальные вложения» и «Другие затраты капитального характера» на предмет: правомерность, объемы утвержденных смет, количество корректировок по отдельным статьям раздела, объемы отклонений и перераспределений по статьям.
10. Анализ показателей смет расходов Банка России (утвержденных и фактически выполненных) в целом по банку России и в разрезе по структурным подразделениям и учреждениям и соблюдение установленной отчетности	-анализируется исполнение сметы расходов на содержание банка России относительно утвержденных (с учетом корректировок) и доведенных сметных ассигнований за отчетный период в динамике показателей; - оценивается структура расходов, её изменение, а также процент исполнения сметы расходов по укрупненным позициям и отдельным статьям; - анализируется информация о причинах уменьшения и увеличения расходов по отдельным статьям. Прове-

	ряется правомочность таких решений; - анализируются причины недоосвоения сметных ассигнований в разрезе отдельных подразделений Банка России.
11. Анализ порядка организации закупок товаров, работ и услуг для нужд Банка России	- оценивается общий порядок выбора Банком России контрагентов для заключения с ними договоров с целью обеспечения функционирования системы Банка России; - оценивается работа Тендерного комитета по принятию решения о выборе контрагента; - анализируется информация о количестве принятых решений по выбору контрагента в разрезе закрытого и открытого конкурса; - выясняются причины принятия Комиссией по выбору контрагента решения о выборе контрагента без проведения конкурса; - проводится оценка работы Комиссии по выбору контрагента в рамках аккредитации для участи в закрытых конкурсах Банка России, выявляются коррупционные составляющие; - оцениваются действия Тендерного комитета Банка России по ограничению и устранению конкуренции при проведении закрытых конкурсов; -анализируется статистика используемых Банком России форм заключения договоров (контрактов) на поставку товаров, в части исполнения сметы расходов на содержание Банка России и сметы капитальных затрат на отчетный период.

Заключение

Банк России представляет собой сложную многофункциональную территориально-распределенную организационную структуру, в связи с чем возникают серьезные проблемы при внедрении процессов его внутреннего контроля и аудита. Актуальным и важным для государства является создание действенного механизма проверки нормативно-методического обеспечения функционирования системы внутреннего контроля и аудита, а также противодействия коррупции в финансово-хозяйственной деятельности Банка России.

Составление сметы расходов является частью процесса планирования, которое необходимо для развития банка и обоснования конкретных путей достижения поставленных целей. Разные сметы расходов банка являются составной частью бюджета банка.

Так, в годовом отчете Банка России (как за 2012 г., так и за 2013 г.) представлен отчет о выполнении сметы капитальных вложений. Кроме того, имеются отчеты (не по сметам, а по факту): о процентных расходах; о расходах по операциям с ценными бумагами; о расходах по организации наличного денежного обращения; о расходах по отрицательной переоценке ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи; о чистых расходах (доходах) по формированию (от восстановления) провизий; о прочих операционных расходах; о расходах на содержание служащих Банка России. Следует отметить, что сметы перечисленных выше расходов должны планироваться Банком России, но в свободном доступе для проведения научного исследования не публикуются.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы: процесс финансового планирования в Банке России ведется как по отдельным подразделениям, так и по отдельным направлениям деятельности; подконтрольность финансового планирования в Банке России многоуровневая; документов о процессе финансового планирования в Банке России в свободном доступе нет.

Расходы банка можно разделить на следующие группы: операционные расходы (расходы, необходимые для обеспечения функционирования банка) включают в себя – процентные расходы – уплаченные банком проценты за привлеченные им средства (полученные кредиты, займы, вклады, депозиты), в том числе привлеченные с помощью выпущенных банком ценных бумаг; – непроцентные расходы – остальные (кроме процентных) расходы

на проведение всех операций банка: на заработную плату и материальное поощрение сотрудников; на содержание аппарата управления, в том числе представительские и компенсационные расходы; уплаченные банком комиссионные; уплаченные банком дивиденды; эксплуатационные расходы (амортизация, затраты на текущий ремонт основных фондов, расходы на аренду, рекламу, на приобретение малоценных и быстро изнашивающихся предметов, транспортные, почтовые и телеграфные расходы, командировочные расходы, плата за обучение, за информацию, упаковочные и другие материалы, за бланки и тому подобные общебанковские хозяйственные расходы некапитального характера); расходы, связанные с созданием резервов на покрытие возможных убытков от некоторых операций банка. К прочим (неоперационным) расходам банка можно отнести, в частности: уплаченные налоги и другие внесенные обязательные платежи; уплаченные штрафы, пени и неустойки; убытки от реализации имущества; убытки в виде отрицательных курсовых разниц от переоценки принадлежащих банку некоторых видов активов.

Расходы банка должны быть по возможности минимальными (в расчете на выбранные контрольные показатели, наиболее адекватно отражающие конечную эффективность работы банка), а потому ими необходимо постоянно управлять, имея в виду недопущение нерационального использования имеющихся средств, в том числе путем организации соответствующего контроля.

Разработанная методика оценки целесообразности расходов Банка России включает в себя следующие основные составляющие: 1. проверка наличия общих принципов управления затратами; 2. проверка механизма определения минимально необходимого уровня затрат; 3. определение максимально возможного уровня затрат; 4. проверка процедур оптимизации использования ресурсов, выделенных под расходы; 4. проверка проведения дополнительных мер по снижению затрат; 5. наличие методик расчета окупаемости вложений.

Для противодействия коррупции в части, относящейся к финансово-хозяйственной деятельности Банка России следует тщательно планировать, а затем контролировать контрольные (целевые) показатели деятельности Банка. Так, например, в случае заключения договоров, устанавливается Порядок согласования заключения договоров (внутренний документ). Это необходимо для осуществления, прежде всего, контрольных функций и упорядочивания всего процесс управления расходами. Внутренними документами (приказами по банку) распределяются лимиты полномочий на принятие решения на заключение

хозяйственных договоров, в зависимости от суммы. Принятие решения об осуществлении групп затрат капитального характера или на выбор объекта инвестирования производится в рамках остатка планируемых затрат: – на основе устанавливаемых нормативов на одно подразделение; расчета срока окупаемости расходов; экономического обоснования.

Таким образом, проверку финансово-хозяйственной деятельности Банка России целесообразно проводить в соответствии со следующими этапами:

1. Подготовка приказа о проведении проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка России с указанием сроков и ответственных должностных лиц за организацию и выполнение работы.

2. Подготовка информационной базы проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка России (направление запросов в Банк России для получения материалов, необходимых для проведения проверки).

3. Изучение нормативно-правовой базы, регулирующей финансово-хозяйственную деятельность Банка России. При этом осуществляется анализ наличия документов, четко регламентирующих: нормирование всех видов затрат; определение минимального уровня издержек (на основе нормативов); финансовое планирование деятельности; оценку максимально допустимого уровня затрат в целом по Банку и по подразделениям; оценку эффективности текущей политики проведения затрат, формирования задач по ее оптимизации на перспективу; работу с конкретными подразделениями.

3. Проверка отчетности по финансово-хозяйственной деятельности Банка России, оценка ее достоверности и объективности, формирование выводов.

4. Подготовка Заключения.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // СЗ РФ. – 2009. – № 4. – Ст. 445.

2. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая. [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ: принят Гос. Думой ФС РФ 19.07.2000 г. – Режим доступа: [Консультант Плюс].

3. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 10.07.2002 № 86-ФЗ: принят Гос. Думой ФС РФ 27.06.2002 г. // СЗ РФ. – 2002. – № 28. – Ст. 2790.– Режим доступа: [Консультант Плюс].

4. Об особенностях перечисления в 2014 году прибыли, полученной Центральным банком Российской Федерации по итогам 2013 года [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 02.04.2014 N 40-ФЗ: принят Гос. Думой ФС РФ 31 марта 2014 г. Режим доступа: [Консультант Плюс].

5. О Счетной палате Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 05.04.2013 N 41-ФЗ: принят Гос. Думой ФС РФ 22 марта 2013 г. Режим доступа: [Консультант Плюс]. – Загл. с экрана.

6. «О территориальных учреждениях Банка России" [Электронный ресурс]: положение Бака России от 20.07.1998 г № 46-П: утв. Советом директоров Банка России 10.04.1998, протокол № 15) – Режим доступа: [Консультант Плюс].

7. Бюллетень СП РФ № 6 (186) за 2013 г. Анализ основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики на 2013 г. и на период 2014–2015 гг.

8. Бюллетень СП РФ № 9 (189) за 2012 г. Как выполняются программы, меры и мероприятия, принимаемые федеральными органами государственной власти в целях реализации национальной стратегии противодействия коррупции.

9. Годовой отчет Банка России за 2012 год.

10. Годовой отчет Банка России за 2013 год.

11. Центральный Банк Российской Федерации. Годовой отчет. 2011 г.

12. Информация о распределении обязанностей между Председателем Банка России и заместителями Председателя Банка России/ сообщение пресс-службы Банка России от 5.05.2014 г./www.cbr.ru.

13. Порядок планирования, утверждения, исполнения и

контроля сметы расходов Банка России в иностранной валюте № 117 от 11.10. 1994 г// Письмо Банка России (отменено с 18.06.2004 г. на основании Указания Банка России от 15.06.2004 г. Ш451-У).

14. Положение № 376 П от 6.04.2012 «О внутреннем аудите в Центральном банке Российской Федерации». – Режим доступа: [Консультант Плюс].

15. Информационное сообщение Банка России от 16 октября 2013 г. «О проведении конкурса по определению аудиторской организации – аудитора годовой финансовой отчетности Банка России» и Порядок проведения конкурса по определению аудиторской организации – аудитора годовой финансовой отчетности Банка России – Режим доступа: [Гарант]

16. СФК 104. Проведение аудита эффективности использования государственных средств. Сводный департамент аппарата Счетной Палаты. 2009.

17. СГА 101. Общие правила проведения контрольного мероприятия. Департамент макроэкономического анализа и методологического обеспечения деятельности Счетной Палаты Российской Федерации. 2010.

18. Аудит эффективности: опыт проведения. Финансовый справочник бюджетной организации. № 1. 2013.

19. Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Оперативный бюджет банка// Аналитический банковский журнал, 2001, № 5.

20. Кругова А., Пушкин А. Технология ведения бюджета хозяйственных расходов АКБ «Транскапиталбанк»// Банки и технологии, 2009, № 1.

21. Ларина О.И. Рекомендации по контролю расходов Центрального банка РФ / материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы финансового контроля (аудита)»// М.: НИИ СП РФ – 2014

22. Новашина Т.С., Карасева Т.В. Управление затратами банка. Методическое пособие. – «БДЦ – пресс», 2005.

23. Рудько-Силиванов В.В. Концептуальные основы и практика организации системы внутреннего контроля.// Деньги и кредит 2011. № 2.

24. Саунин А.Н. О содержании аудита эффективности использования государственных средств как нового типа государственного финансового контроля. Альманах "Наука. Инновации. Образование". Выпуск 4. Январь, 2008.

25. Тавасиев А.М, Мехряков В.Д., Ларина О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт. 2014.

26. А.М. Тавасиев Банковское дело: учебник для бакалавров.

М. Юрайт, 2013.

27. Bundesbank act. Официальный перевод закона о Бундесбанке на английский язык.

28. FRAMEWORK FOR INTERNAL CONTROL SYSTEMS IN BANKING ORGANISATIONS. Basle Committee on Banking Supervision. September 1998. http://www.bis.org/publ/bcbsc131.pdf

29. The internal audit function in banks. Basle Committee on Banking Supervision. June 2012. http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf

30. Central bank audit practices. Sigma Paper 24. OECD. 1998

31. http://www.riksrevisionen.se/en/Start/About-us// Сайт Шведского национального офиса аудита.

32. Value-for-Money Audit Manual. Office of the Auditor General of Canada. 2000.

33. National Audit Office. Cabinet Office and HM Treasury. Cost Reduction in Central Government: Summary of Progress. Detailed Methodology. February, 2012.

34. National Audit Office. Successful Commissioning Toolkit. 2014

35. Robert Moeller. Brink's Modern Internal Auditing. Sixth Edition. Wiley. 2005.

36. International Organisation of Supreme Audit Institutions. www.intosai.org

37. International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors. 2011.

38. Auditing Standard No. 5

39. Audit Standard No. 5. An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements. Public Company Accounting Oversight Board. 2007.

40. International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 Revised, Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. The International Federation of Accountants. 2013.

41. H.S. Gordon, Bagehot, Walter, International Encyclopedia of the Social Science. – Vol. 1. – Ed. D.L. Sills (Macmillan Free Press, 1968).

Приложение 1
Структура Банка России (на 1.07.2014 г.)

Центральный аппарат включает: Секретариат Председателя Банка России; Аппарат Банка России; Сводный экономический департамент; Департамент статистики; Департамент наличного денежного обращения; Департамент национальной платежной системы; Департамент бухгалтерского учета и отчетности; Департамент лицензирования деятельности и финансового оздоровления кредитных организаций; Центральный каталог кредитных историй; Департамент банковского надзора; Департамент банковского регулирования; Департамент надзора за системно значимыми кредитными организациями; Главная инспекция Банка России; Департамент операций на финансовых рынках; Департамент обеспечения и контроля операций на финансовых рынках; Департамент финансовой стабильности; Департамент финансового мониторинга и валютного контроля; Департамент денежно-кредитной политики; Департамент развития финансовых рынков; Департамент допуска на финансовый рынок; Департамент страхового рынка; Департамент коллективных инвестиций и доверительного управления; Департамент рынка ценных бумаг и товарного рынка; Главное управление рынка микрофинансирования и методологии финансовой доступности; Департамент сбора и обработки отчетности некредитных финансовых организаций; Главное управление противодействия недобросовестным практикам поведения на открытом рынке; Служба Банка России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров; Юридический департамент; Департамент полевых учреждений; Департамент информатизации и телекоммуникаций; Департамент кадровой политики и обеспечения работы с персоналом; Финансовый департамент; Департамент внутреннего аудита; Департамент международного сотрудничества и общественных коммуникаций; Пресс-служба Банка России; Административный департамент; Главное управление недвижимости Банка России; Главное управление экспертизы и планирования капитальных затрат Банка России; Главное управление безопасности и защиты информации.

Территориальные учреждения ЦБ РФ:

1. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу г. Москва;

Отделение по Белгородской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Брянской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Владимирской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Воронежской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Ивановской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Калужской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Костромской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Курской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Липецкой области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Орловской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Рязанской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Смоленской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Тамбовской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Тверской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Тульской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

Отделение по Ярославской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу;

2. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Алтайскому краю;

3. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Амурской области;

4. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Архангельской области;

5. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Астраханской области;

6. Главное управление Центрального банка Российской по Волгоградской области;

7. Главное управление Центрального банка Российской по Вологодской области;

8. Главное управление Центрального банка Российской по Еврейской автономной области;

9. Главное управление Центрального банка Российской по Забайкальскому краю;

10. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Иркутской области;

11. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Калининградской области;

12. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Камчатскому краю;

13. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Кемеровской области;

14. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Кировской области;

15. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Краснодарскому краю;

16. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Красноярскому краю;

17. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Курганской области;

18. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Ленинградской области;

19. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Магаданской области;

20. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Мурманской области;

21 Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Нижегородской области;

22. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Новгородской области;

23. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Новосибирской области;

24. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Омской области;

25. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Оренбургской области;

26. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Пензенской области;

27. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Пермскому краю;

28. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Приморскому краю;

29. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Псковской области;

30. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Республике Ингушетия;

31. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Ростовской области;

32. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Самарской области;

33. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Санкт-Петербургу;

34. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Саратовской области;

35. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Сахалинской области;

36. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Свердловской области;

37. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Ставропольскому краю;

38. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Томской области;

39. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области;

40. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Ульяновской области;

41. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Хабаровскому краю;

42. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Челябинской области;

43. Главное управление Центрального банка Российской Федерации по Чукотскому автономному округу;

44. Национальный банк Кабардино-Балкарской Республики Центрального банка Российской Федерации;

45. Национальный банк Карачаево-Черкесской Республики Центрального банка Российской Федерации;

46. Национальный банк Республики Адыгея Центрального банка Российской Федерации;

47. Национальный банк Республики Алтай Центрального банка Российской Федерации;

48. Национальный банк Республики Башкортостан Центрального банка Российской Федерации;

49. Национальный банк Республики Бурятия Центрального банка Российской Федерации;

50. Национальный банк Республики Дагестан Центрального банка Российской Федерации;

51. Национальный банк Республики Калмыкия Центрального банка Российской Федерации;

52. Национальный банк Республики Карелия Центрального банка Российской Федерации;

53. Национальный банк Республики Коми Центрального банка Российской Федерации;

54. Национальный банк Республики Марий Эл Центрального банка Российской Федерации;

55. Национальный банк Республики Мордовия Центрального банка Российской Федерации;

56. Национальный банк Республики Саха (Якутия) Центрального банка Российской Федерации;

57. Национальный банк Республики Северная Осетия-Алания Центрального банка Российской Федерации;

58. Национальный банк Республики Татарстан Центрального банка Российской Федерации;

59. Национальный банк Республики Тыва Центрального банка Российской Федерации;

60. Национальный банк Республики Хакасия Центрального банка Российской Федерации;

61. Национальный банк Удмуртской Республики Центрального банка Российской Федерации;

62. Национальный банк Чеченской Республики Центрального банка Российской Федерации;

63. Национальный банк Чувашской Республики Центрального банка Российской Федерации;

64. Отделения Центрального банка Российской Федерации:

Отделение по Республике Крым Центрального банка

Российской Федерации;

Отделение по г. Севастополь Центрального банка Российской Федерации.

Приложение 2
Образование и развитие Государственного банка Российской империи и СССР

Таблица

Период	Основные события периода
до середины XVIII в.	Кредитованием хозяйственной деятельности в России занимались главным образом ростовщики. Только организаторы мануфактур и купцы, занимавшиеся внешнеторговыми операциями, пользовались иногда казенными ссудами, большей частью беспроцентными.
середина XVIII в. 1729 г.	В России создаются банки. Первым казенным кредитным учреждением стала Монетная контора (канцелярия), созданная Петром II в 1729 г. Это был своеобразный государственный ломбард, выдававший частным лицам ссуды на срок до 3-х лет.
23.06.1754 г.	В соответствии с Указом императрицы Елизаветы от 23.06.1754 г. «Об учреждении Государственного заемного банка и о наказании ростовщиков» и за счет казенных сумм был создан Заемный банк, состоявший фактически из 2-х самостоятельных банков: «для дворянства в Москве и Санкт-Петербурге» (Дворянский банк) и «для поправления при Санкт-Петербургском порте коммерции и купечества» (Купеческий или Коммерческий банк).
31.05.1860 г.	31 мая 1860 г. на базе Государственного Коммерческого банка был создан Государственный банк (ему также были переданы активы и пассивы некоторых других кредитных организаций). Именно с этой даты начинается история Центрального банка Российской империи. Банк был организован как государственный и полностью зависимый от правительства. В уставе банка прямо говорилось, что «министр финансов есть непосредственный главный начальник банка».
1860 -1897 гг.	Государственный банк не получил права самостоятельной денежной эмиссии. Он мог лишь обменивать ветхие билеты на новые, крупные – на мелкие и разменивать кредитные билеты на звонкую монету (в периоды, когда такой размен проводился). На банк возлагались 2 тесно связанные задачи: упорядочение денежного обращения и содействие развитию хозяйства. Кредитные билеты банк выпускал не в порядке учета коммерческих векселей, а по требованиям правительства и в порядке ссуд ему. Первым руководителем Государственного банка империи был управляющий – Штиглиц А. Л.
1898 – 1917 гг.	На основе денежной реформы 1895–1897 гг. (реформа Витте) Государственный банк получил право эмиссии банкнот, следовательно, стал центральным эмиссионным банком страны.

	Закон от 29 августа 1897 г. определял принципы эмиссии кредитных билетов. Государственному банку разрешено выпустить в обращение кредитных билетов на сумму 600 млн рублей; 50 % этой суммы покрывалось золотом, остальная эмиссия обеспечивалась товарным покрытием (векселями). Каждый выпущенный сверх 600 млн кредитный билет должен был обеспечиваться золотом на 100 %. Соответственно изменилась и надпись на кредитных билетах: в ней сообщалось, что Государственный банк разменивает кредитные билеты на золотую монету без ограничений и что кредитные билеты имеют хождение на всей территории империи наравне с золотой монетой.
1918 г.	Государственный банк империи (объединенный с национализированными бывшими частными банками) переименован в Народный банк РСФСР, который существовал до 1921 г.
1921 г	На базе Народного банка РСФСР создан Государственный банк РСФСР.
1923 г.	Государственный банк РСФСР реорганизован в Государственный банк СССР.
1924 гг.	Госбанк СССР становится эмиссионным центром страны.
1930–1932 гг.	Госбанку придан статус единого центра кредитования, расчетно-платежных и кассовых операций.
1990 г.	Создан Центральный банк РСФСР (параллельно с Госбанком СССР).
1991 г.	Госбанк СССР упразднен, его функции переданы Центральному банку РСФСР (Банку России), позднее переименованному в Центральный банк РФ (Банк России).

Приложение 3
Методы аллокации банковских расходов [15]

Аллокация общебанковских расходов должна выполняться по экономически обоснованным принципам и нормам (базам распределения).

Существуют следующие методы аллокации.

1. Прямой метод распределения затрат. При этом методе общебанковские расходы разносятся только по центрам прибыли (ЦП) (рис. 1).

2. Каскадный метод. Предполагает последовательную аллокацию по центрам затрат (ЦЗ) (рис. 2), при которой затраты нижестоящих центров уже не разносятся на вышестоящие центры. При использовании данного метода исходят из следующих принципов очередности распределения общебанковских расходов (центры затрат делятся на «обслуживающие» – центры административной поддержки и «руководящие» – центры управления):

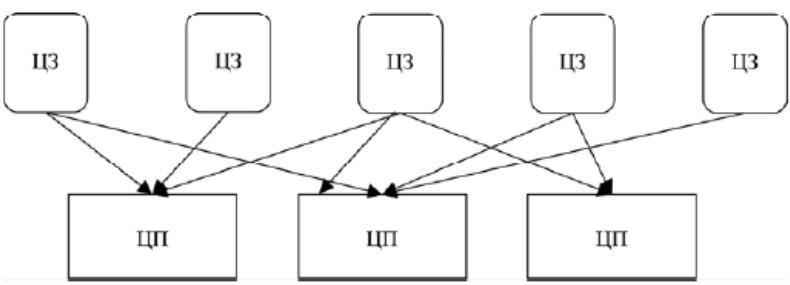

Рисунок 1 – **Прямой метод аллокации**.

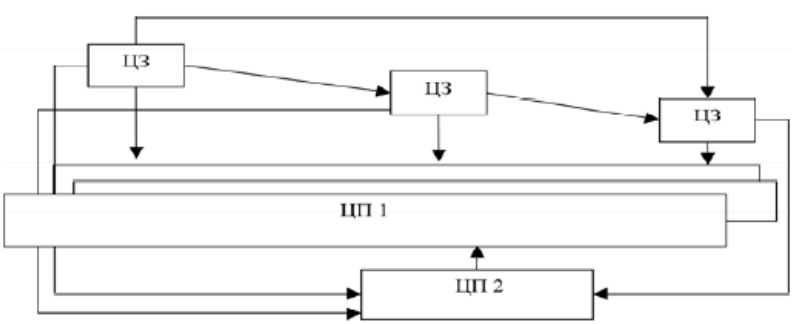

Рисунок 2 – Каскадный метод аллокации.

1) расходы руководящих ЦЗ распределяются после аллокации

расходов обслуживающих подразделений;

2) в первую очередь распределяются расходы центров затрат, обслуживающих только другие обслуживающие ЦЗ;

3) среди остальных центров затрат приоритетно распределяются расходы центров, обслуживающих большее количество других подразделений;

4) среди подразделений с равным количеством обслуживаемых ЦФО приоритетом обладают подразделения с большей стоимостью ресурсов.

3. Метод перекрестной аллокации. При применении данного метода каждый ЦЗ распределяет свои накладные расходы на соответствующие ЦФО (рис. 3). В этом случае имеется возможность использовать математический аппарат.

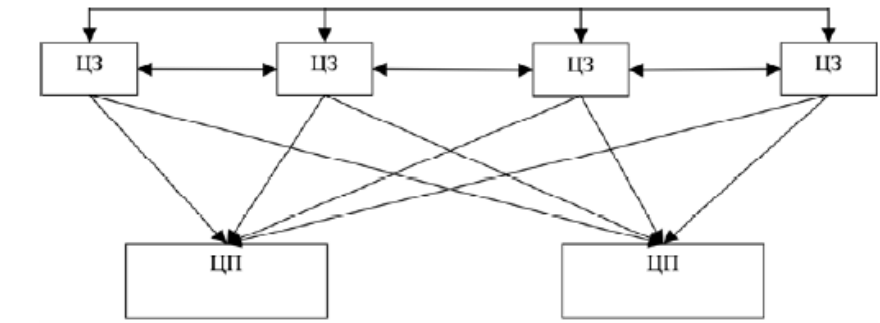

Рисунок 3 – Перекрестный метод аллокации.

Аллокацию расходов можно выполнять по следующим базам распределения:

• по финансовым базам, в качестве которых можно рассматривать: фонд оплаты труда; сумму текущих расходов; стоимость основных средств; прибыль; другие финансовые показатели;

• по нефинансовым базам, таким, как: численность персонала; количество компьютеров; количество телефонов; площадь занимаемых помещений; количество оказанных разовых услуг;

• по фиксированным базам.

Опираясь на практические наработки банков, можно предложить следующий алгоритм аллокации.

Аллокацию финансового результата ЦЗ на финансовый результат одного или нескольких ЦП следует выполнять в соответствии со значениями факторов, отражающих связи между издержками и причинами их возникновения (кост-драйверов). Для каждого типа издержек существует один уникальный драйвер. Значение драйвера может меняться во времени.

Аллокации подлежат расходы только на те виды деятельности, которые осуществляются в интересах бизнеса. Виды деятельности, направленные на обслуживание участников банка и иные подобные расходы, аллокации не подлежат. Эти расходы целесообразно сразу относить на общий центр затрат.

Первыми подлежат аллокации расходы ЦЗ, минимально пользующихся услугами других ЦЗ, но оказывающих услуги большому количеству подразделений (например, подразделение безопасности, юридическое подразделение и т. д.). Далее подлежат аллокации прочие общебанковские расходы.

Приложение 4
Оценка обоснованности сделанных расходов

Процесс/цикл: Командировочные и представительские расходы

Предварительное изучение процесса: - Список систем, используемых для авансовых и командировочных и представительских расходов - Внутренние регламенты и процедуры по авансам сотрудникам и корпоративным расходам - Список сотрудников, уполномоченных подписывать расходные отчеты, а также превышение расходов							
Запрос информации: - Список авансовых отчетов и платежей сотрудников в компенсацию расходов - Список утвержденных компаний для общекорпоративным расходам (такси, билеты, гостиницы...)							
Риски	Исходный уровень риска	Ожидаемые процедуры контроля	Фактические процедуры контроля в деятельности	Индикатор контроля	Процедуры тестирова-ния	Результат	Наблюдения
Представительские расходы были совершены в нарушение внутренних регламентов/ процедур	Высокий						
Неавторизование,возмещение расходов							
Отчеты о расходах не подтверждаются чеками и расходными документами		Авансовые и расходные отчеты содержат копии чеков и документов, подтверждающих расходы. Расходы, которые не подтверждаются документально требуют дополнительной авторизации. Отчеты об авторизованных					

		расходах без документов составляются и анализируются по сотрудникам организации.					
Командировочные и представительские расходы относятся к компаниям/поставщикам, вне корпоративных списков		Составляются отчеты об использовании корпоративных кредитных карт для личных нужд (т.е. не возмещенные персональные расходы). Заказ билетов/гостиниц осуществляется через централизованные транспортные агентства. Расходы, связанные с билетами и гостиницами, осуществленные в обход централизован-ных агентств требуют предварительной авторизации.					
Неэффективные цены на корпоративные расходы		При осуществлении представительских/командировочных расходов от централизованных поставщиков выбирается наиболее оптимальный и эффективный вариант (билеты на более дешевые рейсы в заданных временных пределах и т.д.)					
Не используются корпоративные скидки и бонусные схемы от компа-		Информация о выполнении бонусных и скидочных программ отслежи-					

ний-поставщиков, используемых для основных представительских расходов		вается на регулярной основе для мониторинга предоставления скидок.					
Полученные авансы своевременно не возвращаются	Средний	Составляется отчетность о сотрудниках с текущим балансом предоставленных отчетов. Информация о сотрудниках не вернувшие авансы в установленные сроки При использовании корпоративных кредитных карт предоставляется и анализируется информация о просроченных кредитах и начисленных процентах.					
Бонусные пойнты по общекорпора-тивным расходам используются отдельными сотрудниками и зачисляются на их персональные счета	Низкий	Использование бонусных пойнтов и скидок от объема заказа через общекорпоративных заказчиков отслеживаются и используются для корпоративных целей.					

notes

Примечания

1

Орган возник сначала как Национальный банковский совет после того, как Закон «О Центральном банке РФ», принятый сначала в 1990 г., а потом в 1995 г., получил новую редакцию от 10.07.2002 г. Национальным финансовым советом он стал называться в связи с ликвидацией и передачей ФСФР своих полномочий Банку России.

2

В соответствии с действующим федеральным законодательством (Закон № 245-ФЗ от 30.09.2010 г. с изменениями в соответствии с Законом № 270-ФЗ от 6.10.2011 г.) до конца 2014 г. указанная доля чистой прибыли ЦБ РФ составляет 75 %.

3

H.S. Gordon, Bagehot, Walter, International Encyclopedia of the Social Science. – Vol. 1. – Ed. D.L. Sills (Macmillan Free Press, 1968).

4

Банковское дело: учебник для бакалавров / А.М. Тавасиев. – М. Юрайт, 2013.

5

Указанный источник

Годовой отчет Банка России за 2013 год. Электронная версия. URL: http://www.cbr.ru/publ/God/ar_2013.pdf (дата обращения: 07.07.2014)

7

Тавасиев А.М, Мехряков В.Д., Ларина О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт. 2014. С. 398–399

8

Тавасиев А.М, Мехряков В.Д., Ларина О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт. 2014. С. 403–404

9

Ашкинадзе А., Княжеченко Е. Оперативный бюджет банка// Аналитический банковский журнал, 2001, № 5

Кругова А., Пушкин А. Технология ведения бюджета хозяйственных расходов АКБ «Транскапиталбанк»// Банки и технологии, 2009, № 1

Кругова А., Пушкин А. Технология ведения бюджета хозяйственных расходов АКБ «Транскапиталбанк»// Банки и технологии, 2009, № 1

Составлено авторами на основе данных Банка России

13

Новашина Т.С., Карасева Т.В. Управление затратами банка. Методическое пособие. – «БДЦ – пресс», 2005, с. 36–39

14

По статье «Прочие» в основном отражены расходы: по подготовке кадров; расходы по выбытию (реализации) имущества; командировочные расходы; типографские и другие расходы по изготовлению, приобретению и пересылке бланков, информационных носителей; расходы: по приобретению инвентаря и принадлежностей, переданных в эксплуатацию (пользование), а также расходы:, связанные с передачей денежных средств, причитающихся Российской Федерации при роспуске общего резерва МВФ в Трастовый фонд по борьбе с бедностью и стимулированию экономического роста, и ежегодный сбор МВФ для компенсации административных расходов Департамента СДР. (из Годового Отчета Банка России за 2013 г.)

Тавасиев А.М, Мехряков В.Д., Ларина О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт. 2014.